



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC  
de la Jefatura Cencosud Perú, Ate 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**Aliaga Perez, Diana Carolina (ORCID: 0000-0002-9738-7218)**

**ASESOR:**

**Mg. Vargas Merino, Jorge Alberto (ORCID: 0000-0002-3084-8403)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de Organizaciones**

**Lima – Perú**

**2019**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a Dios por iluminar mi camino, a mi madre por darme la vida y motivarme a seguir, a mis hermanos y sobrinos por acompañarme en este proceso, a mis amistades: Asencio y Flor por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiar mi camino.

A mi madre por confiar en mí y enseñarme a no rendirme jamás.

A mis hermanos y sobrinos por ser mi inspiración de crecer profesionalmente.

A mis compañeros de trabajo por su comprensión en todo momento.

A mis profesores por sus enseñanzas y dedicación que han tenido con nosotros en esta etapa universitaria.

Página del jurado

## DECLARATORIA DE AUNTENTICIDAD

Yo, Diana Carolina Aliaga Perez, con DNI N° 47039958, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro bajo juramento que los datos e información que se presenta en la tesis son auténticas y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 08 julio de 2019.



---

Diana Carolina Aliaga Perez

DNI: 47039958

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad... ..	v
Índice.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
2.1 Diseño de investigación.....	34
2.2 Variables, Operacionalización .....	36
2.3 Población y Muestra.....	38
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y confiabilidad.....	38
2.5 Procedimiento .....	42
2.6 Método de análisis de datos.....	42
2.7 Aspectos éticos.....	43
<b>III.RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>IV.DISCUSIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>V.CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>VI.RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general describir la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019. El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por 108 colaboradores que tienen contacto directo con la cartera de clientes, por ende, se trabajó con la totalidad de la población por ser accesible y pequeña, siendo una muestra censal. La técnica que se usó fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.821, lo que significa que tiene su confiabilidad es muy alta y la validación de contenido por parte de los expertos fue de 91%, siendo aplicable.

Se concluyó de manera global que, existe relación directa entre empowerment y satisfacción laboral, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,567$ ), siendo esta relación positiva considerable, lo que se puede deducir que los encuestados consideran que cuanto más trabaje la organización con empoderamiento (teniendo en cuenta estos factores impacto, competencia, significado y autodeterminación), aumentará su satisfacción laboral, puesto que se sentirá identificado, realizado y comprometido con cumplir los objetivos de la organización.

**Palabras Claves:** Empowerment, impacto, significado

## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to describe the relationship between empowerment and job satisfaction at Teleatento del Perú SAC of Cencosud Headquarters, Peru, Ate 2019. The design of the research is non-experimental cross-sectional. The population under study was made up of 108 employees who have direct contact with the client portfolio, worked with the entire population because it is accessible and small, being a censal sample. The technique used was the survey, the instrument was the questionnaire, where a Cronbach alpha of 0.821 was obtained, which means its reliability is very high and the content validation by the experts was 91%, being applicable.

It was concluded on a global basis that, there is a direct relationship between empowerment and job satisfaction, resulting in the correlation coefficient ( $Rho = 0.567$ ), being this positive relationship considerable, what can be inferred that respondents believe that the more the organization works with empowerment (taking into account these factors impact, competence, meaning and self-determination), increase your job satisfaction, as you will feel identified, realized and committed to meeting the goals of the organization.

Keywords: Empowerment, impact, meaning



## **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

En la mitad del ciclo XX el individuo no era considerado como parte del proceso productivo, solo se le tomaba en cuenta como alguien sustituible, sin cualidades, no tenía voz ni voto en la intervención de los procesos cognoscitivos de la empresa, incluso se le consideraba como herramienta de trabajo capaz de ser reemplazable con una maquinaria.

En consecuencia, de las constantes huelgas y marchas de los trabajadores, se dio origen a un escenario de depresión económica el cual fue uno de los cimientos que propiciaron una serie de cambios en el ámbito organizacional, empezando desde la participación de los trabajadores en los sindicatos hasta considerarlos como parte fundamental de una organización para alcanzar el éxito.

Estos cambios se iniciaron con la globalización en el mundo trayendo como consecuencia que las organizaciones se encuentren enfrentándose constantemente, la alta competitividad, los nuevos competidores y altas demandas, han hecho que las empresas se sientan obligadas a ser más eficientes en el control de sus costos y personal. Es por ello que un tema muy de moda hoy en día es el concepto del empowerment o también conocido como “empoderamiento”, este se ha venido dando tanto en el ámbito político, social, económico y empresarial, tal y como se comenta en el artículo “claves para aplicar con éxito el empowerment empresarial”, este explica el proceso estratégico de dotar herramientas y medios, sea información o formación a los colaboradores con la finalidad de seguir una meta en común y hacerlos partícipes de las decisiones dentro de la organización de manera que repercuta en la satisfacción de realizar su labores eficientemente.

En América latina, Cisco fue reconocida como la segunda empresa con el mejor lugar para trabajar, en el ranking de Great Place to Work Institute, de entre 2 mil multinacionales y empresas locales de la región. Según Jordi Botifoll, presidente de esta empresa, considera que la cultura del empoderamiento, el desarrollo y el reconocimiento está en el corazón de la experiencia de los empleados satisfechos, ello repercute en el éxito de su compañía. Así mismo menciona que los programas de reconocimiento, entrenamiento, inclusión, diversidad y tutoría son importantes para aumentar y mantener el compromiso de los empleados.

Por otro lado, las empresas privadas en lima metropolitana como es Bambos que tienen cadenas de tiendas en distintos distritos del país, han demostrado trabajar en base a la delegación de labores confiando en el trabajo de sus colaboradores, es decir que, les resulta factible trabajar con colaboradores que se sean autónomos, comprometidos y satisfechos.

Una clara demostración de trabajar sin empoderamiento e insatisfacción en sus colaboradores es la Jefatura Cencosud Perú de la empresa Teleatento del Perú SAC, sede Ate, desde hace tiempo esta organización ha venido trabajando bajo presión, la medición que ejerce ha sido en base al cumplimiento de indicadores y la renovación de contrato se ha venido condicionando constantemente en base al desempeño del trabajador, tal es así, que solo deben ceñirse al protocolo de atención estandarizado y regido por el cliente contratante (Cencosud Perú), los colaboradores carecen de autonomía para desenvolverse al atender y brindar soluciones a los clientes; la comunicación ha sido de forma vertical, donde le resulta difícil a un colaborador opinar sobre un proceso o coordinar algún caso puntual con su superior; no existe un grado de pertenencia y compromiso con la función que ejerce, dado que solo están sujetos a cumplir indicadores; la influencia que tienen de su jefe directo, de sus compañeros y de la empresa en sí es nula, debido a que no trabajan en equipo, cada uno es independientemente para cumplir con sus deberes asignados. Así mismo, la empresa se ha dedicado a limitar el crecimiento y desarrollo del personal, los ha habituado a seguir órdenes y cumplir con los objetivos que se les traza por mes, no se preocupa en motivar, reconocer y brindar adecuadas condiciones de trabajo, lo que ha originado que haya empezado a disminuir notablemente el nivel de servicio.

Empowerment, es un nuevo enfoque para administrar, tiene como finalidad generar confianza, autonomía y facultar poder a los colaboradores para que realicen sus tareas con mayor desempeño, además de impulsar la satisfacción y compromiso de los colaboradores con la función que realizan. Por ello la presente investigación se enfocará explícitamente en abordar el tema de empowerment y satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa mencionada líneas arriba.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes internacionales**

Aimacaña y Tello (2017), en su trabajo de investigación “*Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa Inplástico*”, tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene el empowerment sobre el compromiso organizacional. El enfoque de la investigación fue cuantitativo tipo no experimental descriptivo, como técnica usó el instrumento de la encuesta. Concluyó que existía relación alta entre las variables en estudio, al igual que el empoderamiento psicológico y validación de análisis en el trabajo era primordial para destacar la permanencia y familiaridad del colaborador con su trabajo. Así mismo se demostró que la falta de cumplimiento de los objetivos está relacionado a que no haya empoderamiento y libertad para tomar decisiones.

Rico et al (2016), en su trabajo de investigación “*Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces*”, tuvo como objetivo determinar que la relación entre la satisfacción laboral y la identificación organizacional con el empowerment. La metodología que usaron fue el de tipo cuasi-experimental, la técnica de muestreo fue no probabilístico intencional. Tuvo como conclusión que existe relación entre empowerment y satisfacción laboral ( $p=.007$ ) siendo esta relación significativa y positiva, esto debe darse a que la satisfacción depende de la necesidad de crecimiento personal y autonomía en el puesto de trabajo, es decir son importantes los aspectos psicológicos que se desarrolla en el colaborador para incrementar su satisfacción, también concluyeron que esta relación estaría también vinculada con la identificación organizacional, donde se sostiene que un empleado si esta empoderado puede sentirse orgulloso de la empresa y si se mejora el clima laboral donde ellos participen se producirá la identificación laboral lo que repercute en crear un sentimiento de identidad hacia la organización.

Morales (2016), de la Universidad Rafael Landívar, realizó el estudio de investigación de “*Empoderamiento y desempeño, estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango*”, teniendo como objetivo principal, establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral que posee los colaboradores del colegio. El tipo de investigación que usó fue descriptivo y aplicó el estudio de fiabilidad y significación de proporciones, la población estuvo conformada por treinta y cuatro colaboradores que oscilaban sus edades entre 24-65 años.

Concluyendo que el nivel de empoderamiento en los colaboradores era escaso para desarrollar autonomía y tomar decisiones oportunas en el área de trabajo, ya que se centralizaba las autorizaciones en la dirección general y financiera, así mismo se demostró que los colaboradores carecían de conocimientos sobre empoderamiento como una herramienta para la eficiencia en la toma de decisiones y actividades relevantes en la organización. Así mismo el nivel de empoderamiento en los colaboradores identificados a través de la escala de Likert era bajo, por lo que el desempeño laboral no tenía relación con el empoderamiento, ya que estas se encaminan bajo objetivos individuales.

Guzmán, Pontes y Szuflita (2015) en su trabajo de investigación *“Empowerment y satisfacción laboral - Granada”*. Tuvieron como objetivo principal comprobar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral. Por ello, se realizaron una investigación tipo descriptiva correlacional con una muestra de 53 colaboradores. Según los resultados concluyeron que existe una relación positiva entre el empowerment y la satisfacción laboral, sin embargo, en la relación entre el trabajo con la docencia y el trabajo con la hostelería tenían un bajo nivel de significancia, debido a que los docentes suelen ser más independientes al trabajar. Por ultimo concluyeron que se debe fomentar el trabajo con empoderamiento, libertad, autonomía para ser responsables con sus deberes, lo que beneficiaría a la empresa promover la autoestima y la autoconfianza de los colaboradores para que trabajen satisfechos.

Moreno y Espíritu (2014), en su trabajo de investigación *“Empowerment, el liderazgo e innovación en empresas de servicios, como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México”*, tuvo como objetivo analizar si el empowerment, el liderazgo y la innovación influía en el logro de ventajas competitivas de las medianas empresas de servicios. La investigación fue tipo descriptivo correlacional, se usó el análisis de regresión, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Concluyo que existía relación directa entre empowerment, innovación, liderazgo y la ventaja competitiva, lo que quiere decir que los gerentes debían considerar trabajar empoderando a su personal, así mismo estar a la vanguardia de la innovación y esto podía llevarse a cabo con un adecuado líder. Entre lo más resaltante de la investigación se resaltó que esta mejora de gestión tendría como impacto una alta competitividad en el mercado.

### 1.2.2 Antecedentes nacionales

Lomas (2017), de la Universidad César Vallejo realizó la investigación titulada *“Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017”*, teniendo como objetivo principal determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores. Utilizaron un estudio no experimental, de diseño descriptivo correlacional, su muestra de estudio fueron 70 trabajadores. Concluyendo que existe relación directa entre las variables según el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson que fue de 0.944. Así mismo el 34% manifestaron estar un poco satisfechos, porque la empresa no les da libertad para ejercer las actividades, la remuneración percibida no se ajusta al cargo que ocupa y los deberes que se le demandaba en el cargo, además de que la empresa no ofrecía capacitaciones para reforzar las habilidades de su personal.

Redolfo (2017), en su estudio *“Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017”*, tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. La metodología, que realizaron fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo transaccional – correlacional, la muestra se conformó por 154 colaboradores de la Ugel 04. Concluyendo que con existía relación en un 95% entre sus variables principales, así también se confirmó la relación entre la dimensión de estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral con un 95% de confianza, respecto a la dimensión motivación inspiracional y satisfacción laboral se evidencia que también tenían alta relación y a la dimensión consideración individual y satisfacción laboral su relación fue muy significativa. Por último, se concluyó que la influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral tenían alta relación, tal y como se demostró las encuestas y el nivel de confianza del 95%.

Flores (2017), de la Universidad Cesar Vallejo en su investigación sobre *“El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017”*, planteo como objetivo principal determinar la relación entre empowerment y la productividad en la empresa. El diseño de la investigación fue no experimental, tipo básico descriptivo correlacional de corte transversal bajo un enfoque cuantitativo. Fueron 60 colaboradores quienes conformaron la muestra, esta fue no probabilística y utilizaron el instrumento del cuestionario con la técnica de censo. Concluyendo que la relación entre

Empowerment y la Productividad en la empresa fue altamente significativa, con un  $p=0.000$ , así como también la relación entre delegación de poder del Empowerment y la Productividad con un  $p=0.000$ , demostró que existe una relación, la relación entre motivación del Empowerment y la Productividad en la empresa con un  $p=0.000$ , también resulto ser muy significativa y finalmente el liderazgo del Empowerment y la Productividad en la empresa Industrias y servicios con un  $p=0.000$  se demostró que también tiene alta relación.

Patilla (2016), de la Universidad Continental, en su investigación *“El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C, Huancayo”*, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, utilizaron el diseño de investigación descriptivo-correlacional, estuvo conformada su muestra por 22 personas del total de empleados. Concluyendo en que el nivel de empoderamiento organizacional en un 95,5% en los empleados no estaba empoderado y se sentían indiferentes frente a esta variable; con esto se quiso decir que no existía ninguna herramienta de gestión de empowerment organizacional en proyecto o por aplicar dentro de la empresa. Además, lograron identificar que el 63,6% del nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa era negativo y se sentían indiferentes.

Finalmente concluyeron que, a través de la prueba de hipótesis realizada para determinar si existe relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la empresa, quedo demostrado según el coeficiente de correlación ( $r$ ) de Spearman que existía relación significativa y directa entre estas dos variables. Siendo  $p = 0,001$  menor a 0,05 y el coeficiente  $r = 66,9$  positivo considerable, por lo que consideraron que la investigación que realizaron les ayudaría a elaborar planes y determinar acciones que permitan en primera instancia mejorar los aspectos del empoderamiento del empleado y las actividades laborales, que en el futuro se vería reflejadas en mayores niveles de empoderamiento organizacional de los empleados y este repercutiría positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S.A.C.

Torres (2014), de la Universidad Católica Santa María, en su investigación *“El empowerment como estrategia de gestión en el hotel ensueño, Arequipa-2014”*, tenía como objetivo principal analizar el empowerment como estrategia de gestión en el Hotel Ensueño.

Utilizaron un tipo de investigación descriptivo, sus unidades de estudio fueron los trabajadores, el gerente y la administradora del hotel, la muestra de estos resultados fue mediante estadística descriptiva. Concluyendo en que no se aplicaba el empowerment sobre los colaboradores del hotel, por lo que carecían de autonomía para desempeñar sus labores y autoridad para buscar soluciones a los problemas suscitados. También coincidieron que la aplicación de esta gestión incrementaría la satisfacción de los empleados, dado que mejoraría la calidad del servicio hotelero, lo cual les permitiría captar más clientes y obtener mayor rentabilidad. Además, evidenciaron que el hotel, no promueven la motivación en sus trabajadores; es por ello que los trabajadores no sienten confianza en sí mismos ni se sienten facultados para asumir las responsabilidades a la hora de tomar decisiones, de igual manera no se sienten motivados, debido a que su trabajo no era reconocido, recompensado ni sus opiniones eran tomadas en cuenta, y en el aspecto personal carecen de accesibilidad a desarrollarse profesionalmente dado que no contaban con un adecuado liderazgo en sus trabajadores, además de que no promueven la mejora de sus aptitudes y habilidades, no realizan capacitaciones ni tienen líderes que guíen los equipos de trabajo. Por último, concluyo que no existe relación entre la aplicación del empowerment y las tareas de gestión, ya que en la actualidad la gestión del hotel no se orienta a la aplicación de técnicas que le den más poder a los trabajadores y los facultan para poder tomar decisiones dentro de la organización.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

El entorno dinámico de hoy, el aumento de la competencia, los cambios tanto en la demografía de los empleados como de los clientes, y la demanda de servicios de alta calidad han obligado a la mayoría de las organizaciones a adaptar nuevos enfoques de gestión, uno de los cuales es el empoderamiento de los empleados. (Özaralli,2015, p.5).

Según Durrah et al. (2014) el debate sobre los orígenes de la noción en la teoría de la gestión todavía está en evolución en la literatura de gestión. El empoderamiento se puede conceptualizar como la construcción simbólica del estado personal de los empleados caracterizada por la competencia y habilidad para desempeñarse de manera efectiva, y el control, o la autoridad y autonomía para actuar. La mayoría de las definiciones de empoderamiento consisten en ideas sobre control y poder, sin embargo, el término ha sido definido por muchos teóricos y significa diferentes cosas, dependiendo de la situación en la



que se representa el concepto y cómo se ha conceptualizado la noción de poder. (p.4).

El concepto de empoderamiento se ha utilizado en el ámbito empresarial, la literatura de negocios y administración ha establecido dos concepciones de empoderamiento, en primer lugar, un marco relacional o estructural y, en segundo lugar, un marco psicológico o motivacional. El punto de vista relacional considera el empoderamiento como una serie de políticas y prácticas diseñadas para distribuir el poder a los empleados en el trabajo y, en esta perspectiva, el poder se ve como la "capacidad para hacer las cosas, movilizar recursos, obtener y usar". lo que sea que la persona necesite para él o ella está tratando de reunirse.

Por lo tanto, el empoderamiento está vinculado a cada individuo en una organización, y cada uno tiene tareas que realizar. En consecuencia, se piensa que el concepto de empoderamiento es "la noción de desarrollar la autoridad de toma de decisiones y la responsabilidad de controlar y mejorar la calidad del producto y / o servicio hasta el punto de producción" (Klidas, 2007 citado por Durrah et al., 2014, p.4).

En términos de servicios, los empleados que son responsables de brindar servicios pueden responder de manera eficiente y efectiva a las necesidades y deseos de los clientes, además el empoderamiento hace que los empleados estén más centrados en el cliente, lo que mejora aún más la autoimagen de los empleados y la imagen de la organización. Por lo tanto, es más importante para las organizaciones empoderar a los empleados porque los empleados que interactúan con los clientes necesitan la flexibilidad para tomar una decisión en el punto de interacción para mantener a sus clientes felices. (Altaf & Shahzad, 2018, p.6).

Los empleados no solo necesitan entender sus roles en el cumplimiento de las promesas relacionadas con la marca, sino que también necesitan poder para respaldar esto (King & Grace, 2010) 2010.

### **1.3.1 Empowerment**

Según Huerta y Rodríguez (2014) indican que, El empowerment es conocido también como facultamiento de poder. Permite multiplicar, mejorar la efectividad y el desempeño de los colaboradores.

En pocas palabras, es una herramienta de gestión, que permite desarrollar las habilidades y capacidades de los colaboradores de forma satisfactoria de manera que son responsables y comprometidos con su trabajo.

Así mismo García (2017) menciona que, es una estrategia de administración donde inspira a los líderes tomar decisiones sin necesidad de tener la aprobación de un supervisor, de esta forma trabajan delegando los labores, se comprometen y desempeñan con más destreza.

Es decir, se caracteriza por la cantidad de autoridad que desempeña cada colaborador al sentirse comprometido con las metas que tiene la organización, no espera que se le delegue los labores, tiene claro lo que tiene que hacer en el tiempo y hora determinada. Lo cual beneficia a la empresa económicamente y socialmente para mantener a sus colaboradores trabajando satisfactoriamente.

Por su lado García (2014) menciona que, es un proceso social donde el liderazgo, la comunicación y los equipos trabajan de forma autónoma, significa que es muy alto el grado de independencia, los participantes de la empresa asumen parte de la gestión organizativa de manera que se incremente la capacitación e ingresos de las personas que trabajan en la empresa.

De esta manera es que los integrantes de la empresa a través del empoderamiento o conocido también como empowerment, tienden a poder tomar decisiones, desarrollan el trabajo en equipo, les generan confianza e impulsan a la empresa a mejorar de forma continua, beneficiándolo con el incremento de su rentabilidad.

Y según Ribeiro (2018), Es considerada una herramienta de gestión que tiene como base la formación y apreciación de los colaboradores como una forma de innovación y solución de problemas, otorgando libertad de decisión a través de la autonomía y rendición de cuentas. Así mismo, el empoderamiento es considerado como un proceso de dar poder, libertad e información a los empleados para que pueden trabajar con autonomía. (p.63).

También menciona que para un resultado positivo para la organización es importante la creación de equipos de trabajo, autonomía y la toma de decisiones descentralizada, de manera que se permita el uso del conocimiento, la proactividad y sinergias positivas. (p.65).

De igual manera Holmström y Bosch (2018), comenta que, el empoderamiento es una práctica de gestión donde se comparte información, recompensas y poder a los colaboradores, dentro del cual es más relevante la delegación de autoridad, dado que este incrementa la motivación y satisfacción en el trabajo. Además de que, en las organizaciones

empoderadas, a los empleados que se les otorga una capacidad, habilitación o permiso que les permite asumir un rol y rendir cuentas contribuirá a su competencia y satisfacción en la organización. (p.3).

Así mismo Honold (1997) citado por Kmiecik, Michna & Felden (2018) indican que, en base a los estudios, un mayor empoderamiento conduce a una mayor motivación y satisfacción laboral de los empleados. Se cree que los empleados empoderados están más comprometidos, ansiosos por compartir ideas, proactivos y dispuestos a aceptar el cambio que los empleados sin poder (p.5).

También, Narmadha (2015), supone que los empleados empoderados deben trabajar de manera "más inteligente" y tener un mejor desempeño al buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas (p.6.)

Así mismo Bogaert, et al., (2018) comentan que el empoderamiento organizacional es un constructo basado en el modelo de empoderamiento estructural de Kanter que describe el acceso de los trabajadores a información relevante, apoyo y recursos. necesario para hacer el trabajo, así como oportunidades para aprender y crecer como recursos necesarios. (p.2).

### **Empowerment estructural**

Esta teoría se centra en afianzar las relaciones de trabajo e interpersonales, es decir las condiciones de trabajo tales como es la autonomía, las tareas asignadas, la base de la organización y la posición en la empresa, componen la parte estructural del puesto.

Además, sostiene que, las capacitaciones, línea de carrera, el resultado de los colaboradores sería favorable en relación con la satisfacción laboral y ello repercutiría en un mayor compromiso y productividad. Pero asevera que esta teoría debe estar estructurada por recursos, información y apoyo, por lo cual es importante la accesibilidad a la información de la empresa, contar con el soporte necesario de parte de los jefes, compañeros del trabajo y tener los pertinentes como es el tiempo, dinero y ayuda del equipo para efectuar correctamente su trabajo.

De igual manera Jáimez y Bretones (2011) citado por Pinedo y Rondón (2016), afirma estar conforme en su publicación con Chen y Chen (2008), quien considera que, el empowerment estructural como un conjunto de tareas y prácticas por los jefes otorgando poder, control y autoridad. Según el autor este tipo de gestión asegura que los colaboradores

receptionen información sobre el estado de la empresa, tengan competencia y habilidad para colaborar con la ejecución de las metas planteadas por la organización, además de que los empleados son capaces de tomar decisiones elementales y sean retribuidos a raíz de su desenvolvimiento en la organización. Este ser daría más en la práctica del día a día dentro de la empresa.

No obstante, Özaralli (2015) indica que este enfoque estructural define el empoderamiento como la transferencia de la autoridad de toma de decisiones y el poder de los "poseedores del poder" hacia los menos poderosos. Con la descentralización y el aumento de la participación de los empleados, el empleado tiene la autoridad para hacer su trabajo. Esta línea tradicional de empoderamiento, sin embargo, no aborda el estado psicológico de quienes están empoderados como lo mencionan otros autores. (p.5).

Según la teoría de Kanter (1977) el empoderamiento estructural proporciona una base teórica por el significado práctico de empoderamiento. Los teóricos del empoderamiento estructural señalan que la idea de delegación y la descentralización del poder de decisión es fundamental para la noción de empoderamiento. (Li, Huang, Shu & Liu, 2018, p.2).

### **Empowerment psicológico**

Jena, Bhattacharyya & Pradhan (2019) explican que el empoderamiento psicológico se percibe como un instrumento que permite a los empleados superar los requisitos de trabajo establecidos y aplicar su propia visión al trabajo. Además, el empoderamiento psicológico se considera como un ingrediente esencial para el éxito organizacional (José y Mampilly, 2015). Debido a la ambigüedad en las definiciones y dimensiones del empoderamiento, se han realizado grandes esfuerzos en la teoría de la organización y la investigación para aclarar las dimensiones del empoderamiento psicológico. La diferenciación de las perspectivas estructurales y psicológicas del empoderamiento es fundamental en el sentido de que nos ayuda a apreciar el concepto de empoderamiento como un fenómeno activo y dinámico en lugar de una obligación que los gerentes mantienen al día con sus requisitos de función. (p.4).

De igual forma Spreitzer (2008) citado por Eduardo de Souza, & Ilse (2018) explica que la lógica subyacente al empoderamiento psicológico se deriva de la idea de que los individuos tienen un sentido de control sobre su entorno de trabajo y este puede conducir a resultados positivos al dar a los empleados una mayor participación, control y autonomía en

sus actividades, que se produce a través de la percepción conjunta de los individuos de significado, impacto, competencia y la autodeterminación en su entorno laboral. (p.2).

Así mismo Ahrens y Chapman (2004); Simons (1992) citados por Eduardo de Souza, & Ilse (2018) señalan que, el empoderamiento aparentemente señala un conflicto con la idea del control gerencial. La necesidad de los empleados de ser flexibles para adaptarse a los cambios coexiste en las empresas con la necesidad de aplicar controles de gestión en sus procesos para garantizar el uso eficiente de los recursos y supervisar los resultados. (p.2). En caso que no se sienta de esta manera lo puede llevar a sentimientos de frustración y fracaso, ya que se sienten estancados en su trabajo y sin movilidad (p.6).

Y Según Meyerson y Kline (2008) citado por Jose & Mampilly (2014), el empoderamiento psicológico se relaciona con la forma en que las personas competentes se sienten en un entorno laboral empoderado y aquellos que se sienten más competentes en cuanto a su capacidad para realizar su trabajo con éxito deben sentirse más satisfechos con su trabajo, estar más comprometidos con su organización. , tienen intenciones más bajas de dejar de renunciar y también demuestran un desempeño laboral más positivo que aquellos con niveles más bajos de empoderamiento psicológico. (p.7).

Por otro lado, Bashir, Akram, & Lodhi (2017) indican que el empoderamiento psicológico es una construcción multidimensional que involucra un conjunto de intelectos motivacionales de individuos e imita la asociación del individuo en tareas relacionadas con el trabajo. Los individuos empoderados muestran asertividad, razonamiento en sus acciones, que es fundamental para las acciones devotas y la satisfacción de los deseos individuales, la autoeficacia y la autoconciencia. También menciona que, según algunos estudios, el empoderamiento psicológico se ha correlacionado significativamente de manera positiva con el compromiso organizacional, el aprendizaje organizacional, los comportamientos de monitoreo de los empleados, la cultura de aprendizaje y la satisfacción laboral. Estos investigadores creen que las acciones, percepciones y desempeño de los individuos se pueden cambiar si son psicológicamente capacitados y son capaces de cumplir sus propios deseos, por ende, la autoeficacia y la autoconciencia los llevaría a una transformación constructiva. (p.5).

Por ello Kong, Sun & Yan (2016) indican que el empoderamiento psicológico es un proceso motivacional que mejora la autoeficacia de los empleados, puede ayudar a mejorar

sus competencias profesionales. Por ejemplo, se ha demostrado que el empoderamiento psicológico alienta a los empleados al aumentar su motivación y aspiración. Este no solo afecta el desempeño laboral, sino que también influye en el entorno laboral y las habilidades de comunicación de los empleados. Tal como un estudio empírico mostró que la percepción de empoderamiento psicológico da lugar a un entorno laboral de apoyo, lleno de cuidado y confianza. (p.5)

Este sentimiento de empoderamiento aumentaría la medida del acercamiento del líder, la efectividad del grupo y el valor como equipo. Y respecto a las relaciones de los empleados entre sí tienden a estar orientadas hacia las personas y se basan en compartir, lo que conlleva a que sean más confiables, tengan poder, se sientan orgullosos de su trabajo y confiados para comunicarse con los demás; con ello es muy probable que brinden un mejor servicio a los clientes. Es por ello que para más de un autor el empoderamiento psicológico puede ayudar a mejorar el conocimiento y la competencia profesional de los empleados. (p.5.)

Y Thomas y Velthouse (1990) citado por Özarallı (2015) conceptualizaron el empoderamiento psicológico como una motivación intrínseca manifestada en cambios en las variables cognitivas (llamadas evaluaciones de tareas). (p.5).

Spreitzer (1995) citado por Machado (2014), menciona que este tipo de empoderamiento psicológico sigue el aspecto de "percepción", centrándose en el empoderamiento como la habilitación psicológica. Este estudio utilizará el aspecto de percepción del empoderamiento psicológico, que se define como construcción motivacional y se considera un proceso habilitador. (p.8).

Y es en este estado psicológico donde el individuo se involucra en el cumplimiento de su rol de trabajo. Por ello, si se implementa la práctica de empoderamiento en una organización, los empleados se sienten confiados en su capacidad para realizar una tarea de manera significativa y exitosa, e influir en el resultado de su trabajo. (Jaehoon, et al., 2017, p.3).

Por otro lado Jáimez y Bretones (2011) citado por Pinedo y Rondón (2016) argumentan que de los distintos estudios sobre esta teoría de empowerment psicológico, la más reconocida por distintos autores es la que propuso Spreitzer (1995), donde señala que,

este tipo de empowerment interviene a partir de una dirección adecuada, es decir que el colaborador se conduce en base a sus creencias de que es idóneo en su trabajo, que este es valioso, de que puede trabajar con autonomía y que los resultados de este tienen un efecto importante en la organización. Así mismo está compuesta por cuatro cogniciones:

Según Sang (2018) El primero de estos aspectos, es decir, se refiere a la alineación de un objetivo del equipo o un propósito compartido con el de un individuo. Ideales o normas. El significado incluye un ajuste entre un rol de trabajo requerido y características individuales como valores, creencias y comportamientos. En segundo lugar, la competencia es similar a la auto-eficacia, y se refiere a la creencia de una persona en su capacidad o habilidad para lograr una tarea o tareas. En tercer lugar, la autodeterminación se refiere al sentido de autonomía o control de los individuos con respecto a sus decisiones y acciones. Cuarto, el impacto se refiere al grado en que una persona puede influir en varios resultados relacionados con el trabajo.

#### **1.3.1.1 Impacto**

Es la medida en que un individuo puede influir en los resultados del trabajo. (Özarallı,2015, p.5).

Entendido como la forma de sentirse en su área de trabajo influenciado por los compañeros de trabajo y la misma empresa, que puede repercutir positiva o negativamente en su productividad.

De igual manera Machado (2014) lo define como el grado en que un individuo puede influir en aspectos estratégicos, administrativos u operativos.

#### **1.3.1.2 Competencia**

Son habilidades y destrezas que pueden ejercer los colaboradores frente a sus superiores y compañeros de trabajo.

Y Gist (1987) citado por Machado (2014) argumenta que este se define como la creencia de la persona en su capacidad para realizar actividades con habilidad. (p.10).

Así mismo Özarallı (2015) lo define como la autoeficacia, o la creencia en la capacidad de uno para realizar con éxito sus tareas con habilidad. (p.5).

### **1.3.1.3 Significado**

Referido al grado de involucramiento, pasión y compromiso que siente un colaborador frente a su lugar de trabajo.

Así mismo Thomas y Velthouse (1990) citado por Machado (2014) lo definen como el valor de un objetivo o propósito de la tarea, juzgado en relación con los ideales o estándares propios de un individuo. (p.10). Y Özarallı (2015) lo define como la sensación de que la meta laboral de uno es personalmente significativa e importante. (p.5).

### **1.3.1.4 Autodeterminación**

Son las percepciones de autonomía al iniciar y regular las acciones de trabajo. (Özarallı,2015, p.5). Es decir, es el facultamiento que tiene un colaborador al ejercer su labor con libertad de decisión.

Machado (2014) explica que es la autonomía de la persona para elegir / regular los comportamientos y procesos de trabajo, como tomar decisiones, es decir una persona empoderada percibiría tener autonomía al realizar sus tareas. (p.9).

Özarallı señala que al empoderar a los líderes también se empodera a sus seguidores y para ello considerando las cuatro cogniciones anteriores se siguen los pasos de esta manera:

Primero, lo hacen mejorando la importancia del trabajo, le proporcionan un propósito y significado al trabajo para que los seguidores puedan identificarse como miembros importantes de la organización y estén motivados para contribuir a la efectividad general de la organización.

Segundo, empoderar a los líderes fomenta oportunidades para participar en la toma de decisiones, al solicitar aportes de los seguidores en situaciones problemáticas e incluirlos en el proceso de toma de decisiones, brindan a los empleados una sensación de mayor control sobre la situación laboral inmediata y una mayor sensación de que sus propios comportamientos pueden hacer una diferencia en los resultados de trabajo, promoviendo así la sensación de impacto.

En tercer lugar, los líderes empoderados expresan confianza en el alto rendimiento,



al mostrar confianza en la capacidad de los seguidores para desempeñarse a un alto nivel, al mejorar las habilidades de los seguidores y al reconocer sus logros, promueven el sentido de autoeficacia. De acuerdo con la dimensión de competencia del empoderamiento, es probable que la autoeficacia conduzca a una mayor creatividad e innovación debido a las expectativas positivas de éxito.

Por último, el empoderamiento de los líderes proporciona autonomía frente a las restricciones burocráticas. Al minimizar los detalles administrativos, simplificar las reglas y procedimientos de la organización y alentarlos a decidir cómo llevar a cabo sus trabajos, mejoran el sentido de autonomía. (Özarallı, 2015, p.6)

Por otro lado, Meng & Han (2014) aseveran que la importancia de la satisfacción laboral se destacó como consecuencia del empoderamiento, los empleados capacitados se sentirán más satisfechos y cumplirán más fácilmente los requisitos de sus trabajos. Muchos estudios empíricos han encontrado que el empoderamiento es significativamente relacionado esta dimensión, dado que cuanto más empoderamiento disfrutaban los empleados en el trabajo, mayor era su satisfacción laboral. Así mismo los estudios han demostrado empíricamente que el empoderamiento genera recompensas intrínsecas asociadas con el trabajo y, por lo tanto, afecta positivamente la satisfacción laboral.

En ese sentido algunos investigadores sostienen que el empoderamiento de los empleados es una de las técnicas más efectivas para mejorar la satisfacción de los empleados, la moral y motivación del empleado, dado que el empoderamiento mejora la dedicación a su trabajo y organización, estas actividades influyen en menos cambios de trabajo y mejoran las tasas de retención de empleados, por lo tanto, disminuyen los gastos de rotación de empleados. (Ukil, 2016, p.4).

De igual manera, Blanchard (2006) citado por Flores (2017), comparte tres claves para crear colaboradores con autonomía:

### **Compartir la información con todos los miembros de la organización**

Describe que para delegar a las personas y organizaciones deben tener como primera llave la información. En el caso de la información administrativa no será perjudicial para la empresa si el personal está capacitado para interpretar lo que se amerita en el puesto, sino que por el contrario le permitirá manejar de manera eficiente la información que se le brinde.

De tal manera que pueda entender la situación actual y pueda desarrollar su capacidad analítica, este también va depender de cada uno de los colaboradores, dado que cada uno tiene distintas aptitudes y actitudes. En pocas palabras resumen que la información accesible es poder en sí misma, y es entendible que la gerencia lo proteja en cuanto le resulte perjudicial. Este proceso se crea en base a la confianza entre todos que conforman la empresa.

### **Autonomía por medio de fronteras**

Así mismo Blanchard, da entender también en su libro que, la accesibilidad a la información permitiría que se incremente la capacidad del empleado para atender al cliente, sobre todo en las que se traten de empresas que brinden servicios; en este ya no existiría el modelo productivo por asignaciones sino el de procesos, donde el personal está más capacitado para atender en cualquier plataforma de servicio, en resumen, la información es la llave más importante para toda función efectiva.

### **Reemplazar la jerarquía con equipos auto dirigidos**

Un equipo facultado es mayor que un individuo facultado, es decir la individualidad, los grupos y la evaluación de estos como tal deben dejar de existir. Asevera que trabajar en equipo es más eficiente y eficaz cuando se trata de atender al cliente, dado que el compromiso en este proceso de atención es alto, de igual manera indica que la evaluación debe ser por resultados, donde los participantes son responsables sobre sí mismo en cuanto a su calidad de atención.

Trabajar en equipo no inicia de la nada en los colaboradores, el empoderamiento es una la manera de implementar el cambio en el tiempo, para inducir a los colaboradores esta forma de trabajar se tiene que ser constante en el largo plazo. A veces incluso existe una cultura en el personal que les imposibilita poder comprender este tipo de trabajo. Por ello es importante la eficiente gestión del directivo, quien de hacer llegar a sus colaboradores estos pasos.

En resumen, esta forma de empoderar ofrece distintas ventajas, como es el de mejorar el proceso productivo trabajando en equipo, fortalecer la sinergia de los colaboradores entre sí y obtener finalmente una buena toma de decisión dentro de la organización, explica (Blanchard 2006, pp. 32-33)

Así mismo Blanchard (2011) citado por Ly (2013), basa en 10 principios el empowerment: asignar responsabilidades; asignar autoridad y responsabilidad sobre las tareas; recalcar los estándares de excelencia; facilitar capacitaciones para mantener el estándar de calidad; proveer la información y el conocimiento necesario; promover la retroalimentación sobre el desempeño; reconocer los logros alcanzados de manera oportuna; confiar totalmente en los empleados; dejar espacios para el proceso y colaborar con dignidad y respeto.

En términos generales, D'Innocenzo, et al., (2016) menciona que el empoderamiento psicológico describe una situación en la que, dentro de ciertos límites o "zonas de discreción", los individuos se liberan para desempeñar su trabajo de la manera que mejor les parezca, mejorando así su rendimiento y reacciones. Estos límites actúan como un factor importante para determinar cómo el contexto influye en los comportamientos individuales. En particular, cuando un individuo es altamente interdependiente con otros miembros de una unidad de trabajo, y la unidad más grande tiene modos de operación de trabajo prescritos con poca discreción (es decir, bajo grado de empoderamiento de la unidad), entonces el empoderamiento psicológico del individuo puede ser de poco valor. (p.4).

### **Conceptos básicos del Empowerment**

#### **Delegación:**

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) citado por Lopez (2015), La gerencia realiza su labor a través de las personas, dado que su conocimiento y tiempo es limitado, delegan. La delegación faculta a otra persona para que pueda ejecutar ciertos deberes, pero este no debe confundirse con la participación en la toma de decisiones, en este se comparte la autoridad, sin embargo, en la delegación toman decisiones por su cuenta en base a sus tareas asignadas.

En base a Chiavenato (2004) citado por Torres (2014), asignar responsabilidad y ceder autoridad es definido por el autor como delegación de poder; diversas empresas impulsan que deleguen responsabilidad en los niveles inferiores para alcanzar máxima flexibilidad, satisfacción del cliente y adaptación a la organización.

#### **Motivación laboral:**

De otra forma Guampe (2014), hace referencia que, una forma de propiciar el

empoderamiento de manera psicológica, siendo una estrategia dentro de los objetivos de la organización, es brinda motivación a sus colaboradores, para construir, desarrollar y alcanzar los objetivos de la empresa. Este implica unirse a los lineamientos de la institución y formar parte de la implementación de la misión de manera personal.

### **Liderazgo:**

Alcalá (2015) afirma que, el éxito de la implantación del empowerment dentro de una organización solo se da a través de un liderazgo eficaz, teniendo la capacidad de dirigir a los empleados en el camino deseado, a su vez estos estén identificados con los valores, objetivos y misión que tiene trazada la organización.

De igual forma Ruiz (2008) citado por Moreno y Espíritu (2014) comentan que, un líder preparado es considerado aquel que es humilde, generoso y tiene percepción de la oportunidad. La manera que el administrador lidera su empresa hace la diferencia en su gestión, logrando la innovación, productividad y facultamiento.

### **Confianza laboral:**

Solana y Urteaga (2016) hacen referencia que, La confianza dentro de una organización es generada por las actitudes y comportamientos positivos desplegado por los gerentes o personas de mayor cargo. Este refiere que es capaz de cumplir con las indicaciones de su jefe inmediato dado que es estimulado a sentirse comprometido con la organización.

#### **6.1.1.**

### **1.3.2 Satisfacción laboral**

Así mismo Duarte (2014) considera que, retar al colaborador en su puesto de trabajo, le hará sentirse útil y contento consigo mismo al alcanzar los objetivos planteados, también es necesario tomar en cuenta la recompensa del trabajo que realiza, tanto por el desempeño y compromiso que tiene con la empresa. En el desenvolvimiento del trabajador influyen aspectos como son, las condiciones de trabajo, el puesto de trabajo, el soporte humano, la afinidad con el cargo que desempeña y sobre todo que sea considerado parte de la organización en la toma de decisiones.

En ese mismo sentido, Dugan, et. al (2019) menciona que, este factor sería un elemento crítico de esta construcción, dado que está relacionada con el apego que uno tiene

hacia la organización en función de la satisfacción con el trabajo de uno, e en términos generales, la satisfacción con el trabajo de uno debe generar apego dentro de la organización dadas las oportunidades percibidas para avanzar, así como las emociones positivas generadas desde la posición de uno, como la comodidad y el ajuste. De hecho, un importante cuerpo de investigación ha demostrado que la satisfacción laboral lleva al compromiso organizacional y la inserción laboral.

Y Hsu (2015) citado por Kaijun et al. (2018) propuso que la satisfacción laboral era la satisfacción fisiológica y psicológica de un empleado con el entorno laboral, es decir, la reacción personal de un trabajador ante situaciones laborales.

Min, Kim y Lee (2015) consideraron la satisfacción laboral como la brecha entre la recompensa realmente adquirida y la recompensa esperada de un empleado en un entorno de trabajo específico. La brecha más pequeña reveló el trabajo del empleado más alto satisfacción, mientras que la brecha más grande apareció la satisfacción más pequeña. (p.50).

Ayyash-Abdo, Sanchez-Ruiz y Barbari (2016) señalaron la satisfacción laboral como el rol de un empleado en la organización laboral, es decir, la percepción y la reacción emocional en la organización. (p.48).

Karatepe y Karadas (2015) consideraron la satisfacción laboral como las actitudes de trabajo positivas de un empleado. Cuando un empleado mantuvo la satisfacción laboral en un nivel alto, el empleado presentó actitudes más positivas hacia el trabajo; por el contrario, la menor satisfacción laboral reveló la negativa del empleado con sus actitudes hacia el trabajo. (p.27).

Consiglio et al. (2016) consideró que la satisfacción laboral era la reacción emocional o el sentimiento de un trabajador sobre el trabajo, y la satisfacción del trabajador determinaría la brecha entre el valor esperado y el valor adquirido en realidad; la brecha más pequeña reveló la mayor satisfacción. (p.5).

Teimouri, Dezhtaherian y Jenab (2015) señalaron la satisfacción laboral como la sensación de un empleado sobre el entorno laboral, incluidos el trabajo, los supervisores, el equipo, la organización y la vida. Al referirse a la escala de dimensión única se usa para

medir la satisfacción laboral de un empleado para ayudar a una empresa a aclarar las condiciones del empleado y ayudarlo a mejorar la satisfacción laboral y aumentar el rendimiento. (p.2)

En general, la satisfacción laboral parece conducir a comportamientos y resultados organizacionales positivos y deseados. En el cuerpo de la investigación sobre la satisfacción laboral, los expertos en gestión pública sostienen que los empleados públicos tienen una serie de obstáculos para la satisfacción laboral, como la falta de oportunidades de promoción, la baja remuneración, la burocracia y la ambigüedad de los objetivos. (Wang & Brower, 2019. p.3).

Además, Cansoy (2019) menciona que los factores motivadores incluyen aspectos intrínsecos de una tarea, como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad y la creación de oportunidades. Los factores de higiene se refieren a problemas externos, como las condiciones de trabajo, el control, la política de trabajo, el salario y las relaciones interpersonales, dentro de ello los factores como el salario bajo, la dificultad de las condiciones de trabajo y el no tener oportunidades profesionales afectan negativamente la satisfacción laboral, mientras que las oportunidades de promoción, la autonomía profesional y la interacción afectan positivamente su satisfacción. (p.3).

Zacher et al. (2017) consideró la satisfacción laboral como el grado en que a un empleado le gusta o le disgusta el trabajo. (p.2).

Krishnan y Nor (2016) citado por Huang, & Wang (2019) señalaron la satisfacción laboral como actitudes generales individuales hacia el trabajo. Un empleado con alta satisfacción laboral reveló actitudes positivas hacia el trabajo; por el contrario, un empleado que no esté satisfecho con el trabajo parecería tener actitudes negativas. Además, consideraron la satisfacción laboral como la percepción basada en el deseo, las necesidades, la motivación y el entorno laboral, es decir, la satisfacción estable del trabajador o la insatisfacción interna con el trabajo.

Por otro lado, refirieron la satisfacción laboral como el grado de satisfacción de un individuo o de numerosos empleados con el trabajo, que se correlacionó con el salario, la forma de aumentar el salario, las horas de trabajo, el entorno laboral, la oportunidad de

promoción, las relaciones interpersonales y la gestión método. Este sería un juicio subjetivo individual del trabajo, el proceso de trabajo, el resultado del trabajo y la experiencia laboral, y el rol del trabajo, que fueron la reacción general de afección, emoción o evaluación. (p.4).

En la literatura, se han presentado diversas definiciones de satisfacción laboral, por ello se puede decir que se ha percibido de manera diversa en términos de concepto, valores, creencias e interés.

Según Badreya (2010) citado por Rezaee (2018) la satisfacción laboral es un concepto complejo que se relaciona con múltiples factores. De hecho, es una actitud hacia el trabajo de uno y las emociones, creencias, entorno organizativo y motivación relacionados. En pocas palabras, la satisfacción laboral puede definirse como una actitud o sentimiento acerca del trabajo en sí.

En otras palabras, la satisfacción laboral está conectada con la forma en que las personas se sienten acerca de sus trabajos y sus diferentes aspectos y este puede ser afectiva y cognitiva. La satisfacción laboral afectiva es el alcance de los sentimientos emocionales placenteros que un individuo tiene sobre diversas dimensiones de su situación laboral. Por otro lado, la satisfacción cognitiva en el trabajo es el alcance de la percepción, los sentimientos y las respuestas de un empleado, con aspectos particulares de sus trabajos, como salarios, planes de pensiones, horarios de trabajo y muchos otros aspectos de su trabajo. (p.2)

De acuerdo con Azimi & Youran (2014) la satisfacción es una retroalimentación efectiva de la situación de una persona involucrada en el trabajo. Por lo tanto, es una relación distinguida entre lo que uno quiere de la enseñanza y lo que se percibe (incluyen el salario, el apoyo del supervisor y la accesibilidad de los recursos). Estos y otros factores del entorno laboral han sido reconocidos como factores que aumentan la insatisfacción y la satisfacción está relacionado con las condiciones de trabajo. (p.2).

Según Manene (2012) citado por Calderón (2016), menciona que un buen desempeño del personal en su puesto de trabajo está vinculado tanto a la motivación y capacitación. Por ello, clasifica las teorías de motivación y satisfacción en el trabajo que tienen relación de esta manera.

## Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Manene realiza un intensivo estudio sobre esta teoría donde señala que las persona tenemos necesidades que cubrir. Esta teoría psicológica fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, quien posteriormente jerarquizo las necesidades del ser humano, las definió según un orden de prioridad, de las más bajas a las más altas, así mismo las represento en una pirámide.

Manene (2012) citado por Calderón (2016), interpreta las cinco necesidades que están en esta pirámide como:

- Necesidades fisiológicas: También conocido como Necesidades vegetativas, menciona el mismo autor que hace referencia a la primera necesidad del individuo y se vincula directamente a su supervivencia como es el sueño, hambre, deseo sexual, hambre, etc. Básicamente es la condición mínima que debe tener el ser humano para sobrevivir (alimentación, vestido, vivienda, etc.). Así mismo se encuentran otras necesidades dentro de las mencionadas como es la homeostasis.
- Necesidades de seguridad: Hace referencia a la protección del individuo frente a situaciones de peligro, propiedades propias como es el empleo y la estabilidad que necesita. Estas también son de supervivencia. Con la obtención de esta necesidad se busca el orden y seguridad, dado que está relacionada al miedo de lo desconocido y perder el control de su vida.
- Necesidades de reconocimiento o estima: El ser humano menciona que no solo necesita ser miembro de una organización sino también necesita ser reconocido (estatus, prestigio, poder, etc). Esta necesidad también es conocida como necesidad del autoestima o ego, la satisfacción de esta repercute en la confianza que adquiere en sí mismo, así también como la reputación, competencia, notoriedad, honra, etc. y la falta de este traería como consecuencia todo lo contrario como el fracaso, decepción, depresión, etc.
- Necesidades de auto-superación o de autorrealización: Este consiste en fomentar el desarrollo de la capacidad del individuo, está relacionada a la realización como persona teniendo autonomía, independencia y autocontrol. En pocas palabras es el deseo de



superación dejando huella y desarrollando su talento al máximo.

- Necesidades sociales: De acuerdo con el autor, menciona que el hombre es un ser social por esencia, por ende, tiene la necesidad de estar constantemente relacionado con su entorno, sea su familia, amistades y dentro de la organización con sus compañeros de trabajo. Esta necesidad se relaciona más con la parte social, de dar y recibir, por lo que, tiene la necesidad de participar en los grupos, necesidad de comunicarse y sentirse aceptado por los demás.

### **Bifactorial de Herzberg (Teoría de los Dos Factores):**

El autor considera que el producto de la relación del individuo con su trabajo y las actitudes que se dan en el entorno pueden crear satisfacción o insatisfacción.

Herzberg, después de su investigación analizó el resultado de los implicados y reveló que el origen del estado psicológico del individuo en su puesto de trabajo es la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, las cuales deben ser experiencias positivas. Por ello separa dos tipos de factores que influyen directamente en el personal:

- Factores Intrínsecos o Motivadores: Explica que es la fuerza que impulsa a las personas a depositar su fuerza en la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Así también está relacionado con el vínculo que tiene el individuo con su trabajo, como la accesibilidad a una línea de carrera, reconocimiento, autonomía, etc.
- Factores Extrínsecos o Higiénicos: El autor se basa que este factor está relacionado a las condiciones de trabajo, la supervisión, remuneración y relación interpersonal dentro de la organización.

De igual manera señala Atalaya (2006) citado por Calderón (2016), que la falta de uno de estos factores solo evitaría que la persona enferme mas no mejore de salud.

### **Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer:**

Loitegui (2010) citado por Calderón (2016), comenta que el análisis que Alderfer fue como base de la pirámide de Maslow, el resultado de este fue la agrupación de las necesidades del ser humano en tres categorías:

- Existencia: En esta categoría se encuentra agrupadas las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Esta necesidad es de interrelación con los demás, que comprende la necesidad social
- Crecimiento: Representa el deseo de superación del individuo, incluye la clasificación de estima y la de autorrealización.

### **Las tres necesidades de McClelland:**

En esta investigación se sintetizó tres tipos de necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

- Necesidad de logro: Es definido como el desarrollo de la persona e impulso por sobresalir. Es decir, esta clasificación antepone el éxito en sí mismo, busca la oportunidad de asumir cargos
- Necesidad de poder: Busca obtener el mando sobre los demás y se preocupa más por influenciar en los demás que por su productividad.
- Necesidad de afiliación: Es la necesidad de colaborar, relacionarse con su grupo con el fin de cumplir con los objetivos que se le traza; además de tener necesidad de afecto, amor e interacción con los demás.

Según McClelland se puede medir las necesidades a través de seis laminas ambiguas, donde el individuo va proyectar lo que piensa, siente y necesita.

#### **1.3.2.1. Reconocimiento personal**

Robbins (2008) citado por Calderón (2016), lo define como la atención personal, el interés, aprobación y buena gratitud por el trabajo que realiza el personal.

Martínez (2018) comenta que, Toda persona necesita ser reconocido, es innato del ser humano, así mismo refiere que es una necesidad de afecto, estima, respeto, etc. para sentirse reconocido y este reconocimiento va cambiando desde la infancia hasta cuando llegan a ser adultos, en esta etapa el reconocimiento menciona que es necesario, con los

familiares, las amistades y en el ámbito laboral. Este reconocimiento laboral genera satisfacción en el personal, hace que trabajen de forma cómoda y feliz con lo que realizan. Por tal, señala que es una herramienta clave para retener el talento humano e incrementar la aportación necesaria para el éxito en la empresa.

Recalca que es una necesidad de sentirse apreciado por la empresa y para ello también es importante establecer una retroalimentación constructiva y un reconocimiento justo.

Existen reconocimientos por su habilidad especial de liderazgo, ideas innovadoras y toma de decisiones creativas. Estos estimulan a los empleados a comprometerse y disfrutar trabajando en la empresa y reducen la sensación de desequilibrio en el trabajo y la vida familiar. Identificando la trayectoria de crecimiento profesional. (Krishnakumar & Choudhury, 2019, p.3)

Bhave y Glomb (2016) consideraron la satisfacción laboral como la brecha entre un empleado que en realidad obtiene recompensas y las recompensas esperadas, en un entorno de trabajo específico. El empleado parecería una mayor satisfacción laboral cuando la brecha era pequeña; mientras que la brecha más grande mostró la menor satisfacción. (Ridong, Chenyu & Chich-Jen, 2018, p.2).

La satisfacción laboral incluye una dimensión afectiva relacionada con los sentimientos generados por las experiencias en el trabajo, por ende, es importante que se reconozca al colaborador cuando se amerite, de manera que se pueda sentir bien con la función que realiza. (Mosquera, Soares, & Ribeiro, 2018, p.3).

Según la teoría de Lawler y Porter (1967) citado por rios (2015), mencionan que en función del valor y recompensa que percibe los colaboradores por su trabajo es denominado satisfacción. Según esta teoría hay recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

- Recompensas intrínsecas: Se basan en la satisfacción por sentirse auto realizados.
- Recompensas extrínsecas: Están controladas por la empresa, donde se encuentra la remuneración salarial, los ascensos, beneficios de ley, etc.

Sostienen que un empleado puede sentirse satisfecho así su remuneración sea pequeña, si es que considera que la cantidad es justo por lo que hace.

#### **1.3.2.2. Remuneración salarial**

Colquitt et al (2007) citado por Frías (2014) establece que, la satisfacción de los empleados acerca del pago es definido como remuneración, este es comparado entre lo que recibe y espera recibir.

Así mismo Frías (2014), define a la remuneración como una percepción sobre el correcto trabajo realizado. Es decir, la satisfacción se relaciona con la remuneración que percibe y espera recibir el colaborador. Este será medido por lo que merece recibir de su trabajo realizado.

Robbins (2013) citado por Calderón (2016) infiere que, el sistema de pagos y políticas de asensos esperan los empleados que sean justos, transparentes, equitativos y congruentes. Si este es favorable la satisfacción del empleado será buena y repercutirá en su trabajo.

Cuando los empleados que sienten que se les paga de manera equitativa y se les trata muy bien, es probable que tengan actitudes positivas hacia el trabajo. Los empleados son humanos recurso o capital humano. El capital humano se considera una participación y, a menudo, se ve afectado por la administración y las relaciones entre empleadores y empleados. Cuando los empleados sienten que están trabajando mucho más que otros en el lugar de trabajo, pero no reciben un salario equitativo y no se les trata bien, es probable que tengan una actitud negativa hacia el trabajo, el empleador o sus compañeros de trabajo. Por lo tanto, los empleados pueden no estar involucrados en su trabajo (Akinbobola, 2011 citado por Milana, 2018, p.3).

#### **1.3.2.3. Condiciones de trabajo físico**

Así mismo menciona que los aspectos dentro de la organización sea el nivel de ruido, calor, circunstancias peligrosas entre otros, que tienden a involucrarse en la satisfacción a nivel extrínseco

Y de acuerdo con Gutiérrez (2013), estas condiciones se refieren a la disponibilidad

de los recursos, las condiciones físicas como es la iluminación, ventilación, etc. y la infraestructura que tenga el lugar de trabajo. Se busca evitar agentes externos (ruido, el aire, humedad y otros) que dañen la salud física del colaborador, así mismo estas condiciones ambientales deben velar por no afectar los cinco órganos fundamentales del colaborador (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Y desde la perspectiva de cuidar la salud mental esta área de trabajo debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, de manera que se evite alteraciones emocionales como el estrés laboral.

Por otro lado, Dalkrani & Dimitriadis (2018) indican que la satisfacción laboral refleja la actitud general de los empleados hacia el trabajo, ya sea que estén contentos con su trabajo, en particular destaca el grado de identificación de la personalidad y las necesidades del empleado con las características del ambiente de mientras que están conectadas con la salud mental de los trabajadores, la rentabilidad y la satisfacción.

Además, la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en la gestión de una empresa, convirtiéndose en un factor importante en la emergencia de condiciones de trabajo que funcionen bien. Al mismo tiempo, desempeña un papel importante para obtener y mantener una ventaja competitiva, ya que un aumento en el rendimiento proporciona un servicio y productos de calidad, un servicio más rápido y crea asociaciones a largo plazo, lo que garantiza Sostenibilidad y desarrollo. Sin embargo, la evaluación crítica negativa o positiva está directamente relacionada con el estado de ánimo y la situación emocional en que se encuentra el trabajador en un momento dado, las condiciones de trabajo prevalecientes, así como los requisitos del trabajo de conexión y las expectativas. Estos factores externos asociados tanto a la naturaleza del trabajo como a otros parámetros también afectan la actitud de los trabajadores. (p.3).

Así mismo Aziri (2011) citado por Munir & Iqbal (2018) describe que la satisfacción laboral está experimentando sentimientos agradables sobre el trabajo y el lugar de trabajo y tiene un impacto positivo en las habilidades laborales que motiva el compromiso laboral de los empleados en una organización. (p.4).

En resumen, Masa'deh, et al. (2019) explica que los empleados son un determinante importante de la productividad de la organización, ya que contribuyen a la ventaja competitiva de una organización. Sin embargo, debido a las condiciones cambiantes y

complejas que los rodean, los empleados enfrentan diversos problemas. Como resultado, las organizaciones deben prestar mucha atención a los aspectos psicológicos de los empleados. La satisfacción laboral ha recibido gran atención a lo largo de los años. Una razón para esto es su asociación con el bienestar físico y mental de los empleados. Las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo y, por lo tanto, comprender los factores involucrados en la satisfacción en el trabajo ayudaría a mejorar el bienestar de muchas personas. Por lo tanto, las actitudes y los comportamientos de los empleados relacionados con la satisfacción laboral son aspectos cruciales que los investigadores y los empleadores deben entender. Otra razón se relaciona con las implicaciones que la satisfacción laboral tiene para los comportamientos relacionados con el trabajo. Por lo tanto, comprender cómo y cómo puede mejorarse la satisfacción laboral es una decisión económica viable emprendida por cualquier tipo de organización.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019?

### **1.4.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el impacto con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la competencia con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019?
- ¿Cuál es la relación entre el significado con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la autodeterminación con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **Teórica**

El resultado de este trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer la importancia de trabajar con empowerment dentro de la organización, de manera que se pueda

obtener trabajadores satisfechos. Así mismo esta investigación servirá como base de ejemplo de gestión administrativa para las demás empresas.

### **Metodológica**

El trabajo de investigación presentado será validado por especializados docentes metodológicos y teóricos, la información obtenida será recabada por fuentes seguras y debidamente citadas, el cuestionario e información obtenida de la empresa servirá como ejemplo y base teórica para la aplicación de estudios posteriores.

### **Práctica**

En la actualidad la empresa call center está pasando por un proceso de cambio, a partir de la nueva jefa a mando, quien aplica un estilo de trabajo vertical y centralizado. La presente investigación le permitirá conocer a la empresa las mejoras que se pueden dar a partir de delegar poder al personal, además de incrementar la satisfacción laboral, de manera que puedan trabajar comprometidos e identificados con los objetivos que tiene como organización.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

- Existe relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- Existe relación entre el impacto y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Existe relación entre la competencia y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Existe relación entre el significado y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Existe relación entre la autodeterminación y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

- Describir la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Identificar la relación entre el impacto con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Identificar la relación entre la competencia con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Identificar la relación entre el significado con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- Identificar la relación entre la autodeterminación con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.



## **II. MÉTODO**

## **2.1 Tipo y diseño de investigación**

El diseño utilizado en la siguiente investigación es no experimental de corte transversal dado que se realizó sin manipular la variable independientemente, observando fenómenos tal y como se dan en un contexto natural.

Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental. (Guffante, Guffante & Chávez, 2016, p. 86).

Por otro lado, Hernández (2014), señala que el diseño, hace referencia a la manera, plan o estrategia que se recopilara la información teniendo como finalidad responder el planteamiento del problema al inicio de la investigación.

### **2.1.1 Tipo de investigación**

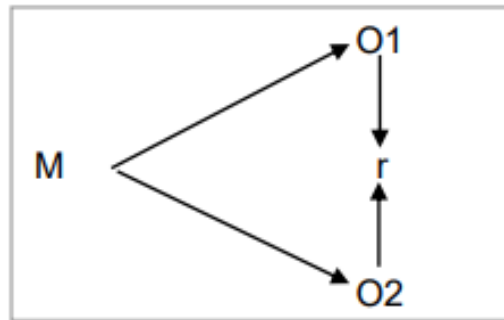
El tipo de investigación es aplicada, dado que se va a contrastar las hipótesis que está relacionada con la realidad de la empresa.

Según Baena (2014), este tipo de investigación reúne su estudio en los medios de llevar a la práctica las teorías y se esfuerzan por buscar soluciones a las necesidades que hay en la sociedad.

### **2.1.2 Nivel de investigación**

La investigación es de nivel correlacional, dado que establece el nivel de relación que existe entre las variables, debido que una de ella puede experimentar algún cambio, permitiendo anticiparse como será el comportamiento de la otra por los cambios que esta sufra.

Bernal (2006), la “investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables, por lo que el autor explica que la correlación explora la asociación de las variables, pero no hace referencias a relaciones causales, donde un cambio en un factor de la variable influirá directamente en el cambio de otra variable” (p. 113).



M: Colaboradores de la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

O1: Empowerment

O2: Satisfacción Laboral

R: Relación entre empowerment y satisfacción laboral

### 2.1.3 Enfoque de investigación

Y según Guffante, Guffante & Chávez (2016) el enfoque cuantitativo, se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p.50).

El tipo de enfoque es cuantitativo, dado que se proporcionarán datos estadísticos a través de la encuesta realizada, la cual servirá para identificar si existe o no correlación entre las variables.

## 2.2 Variables, Operacionalización

**Tabla 1:** Matriz de la operacionalización de la variable

V1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Tipo de Escala
<b>EMPOWERMENT</b>	Es conocido también como facultamiento de poder. Permite multiplicar, mejorar la efectividad y el desempeño de los colaboradores. (Huerta y Rodríguez, 2014)	Se medirá a través de un cuestionario con instrumento de escala Likert, contempla 3 dimensiones y 13 indicadores. Considerándose un total de 18 preguntas nominales.	<b>Impacto</b>	Grado de influencia en los aspectos operativos de la empresa.	1	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Ordinal
				Grado de influencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa	2 – 3		
				Grado de influencia en la toma de decisiones de la empresa.	4		
				Grado de influencia que el trabajador percibe de las condiciones de su trabajo.	5		
			<b>Competencia</b>	Grado de habilidades que tiene para realizar sus tareas.	6		
				Grado de competencia que tiene el colaborador	7		
				Nivel de confianza sobre sus competencias personales	8		
				Grado de oportunidad para desarrollarse	9		
			<b>Significado</b>	Nivel de significancia de las metas de la empresa	10		
				Grado de involucramiento con las tareas del trabajo.	11, 12 – 13		
				Grado de importancia del trabajo del colaborador con la empresa	14		
			<b>Autodeterminación</b>	Grado de autonomía	15 – 16		
				Grado de confianza hacia los colaboradores para ejercer sus tareas	17 - 18		

Tabla 2: Matriz de la operacionalización de la variable

V2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Tipo de escala
SATISFACCIÓN LABORAL	Es la noción de desarrollar la autoridad de toma de decisiones y la responsabilidad de controlar y mejorar la calidad del producto y / o servicio hasta el punto de producción. (Klidas, 2007 citado por Durrah et al., 2014, p.4).	Se medirá a través de un cuestionario con instrumento de escala Likert, contempla 3 dimensiones y 10 indicadores. Considerándose un total de 13 preguntas nominales.	<b>Reconocimiento personal</b>	Grado de posibilidad para hacer una línea de carrera y desarrollarse.	19	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Ordinal
				Grado de percepción de las premiaciones por el cumplimiento de metas	20		
				Nivel de participación en los eventos de la organización	21		
			<b>Remuneración</b>	Grado de satisfacción por el sueldo	22 – 23		
				Nivel de percepción del cumplimiento de bonos los adicionales	24		
				Nivel de percepción por el cumplimiento de los beneficios de ley.	25		
			<b>Condiciones de trabajo física</b>	Nivel de percepción por las condiciones físicas que hay en el trabajo (exposición a la humedad, calor y ruido).	26 – 27		
				Nivel de conformidad con la infraestructura del lugar de trabajo.	28		
				Grado de accesibilidad a los implementos de Seguridad.	29		
				Grado de participación de los trabajadores en el cuidado de la salud	30 - 31		

## **2.3 Población y Muestra**

### **2.3.1 Población**

La población está conformada por los colaboradores de la empresa Teleatento del Perú SAC que brinda servicio tercerizado a la entidad de Cencosud Perú, el cual cuenta con 108 colaboradores que tiene contacto directo con su cartera de clientes.

Criterio por exclusión: Se excluye a los trabajadores de otras jefaturas que pertenecen a la empresa Teleatento del Perú SAC, puesto que no forman parte de la población a encuestar.

Criterio por inclusión: Se tomará en cuenta solo los trabajadores que atienden a los clientes de Cencosud Perú, entre las edades de 18 a más.

### **2.3.2 Muestra**

Se trabajará con una muestra censal, dado que se trabajará con la totalidad de la población por ser accesible y pequeña.

De acuerdo con Mantilla (2015), una muestra es una parte de la población, esta puede ser conceptualizada como un subgrupo de la población o universo.

### **2.3.3 Muestreo**

El muestreo es no probabilístico por conveniencia, dado que escogerá el total de la población a encuestar.

Así mismo Hernández (2008) citado por Flores (2017), se entiende por muestreo no probabilístico a la elección de los elementos, dado que estos no dependen de la probabilidad, sino que están relacionados al estudio a investigar.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnica**

Se usó la técnica de encuesta para recolectar información a los 108 colaboradores de la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

Grasso (2006) Cabe mencionar que la encuesta es un procedimiento que permitirá explorar cuestiones que hacen la subjetividad, y la obtención de la información de un número considerable de personas.

### 2.4.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento a utilizar fue el cuestionario que estará compuesto por 31 preguntas que constituyen las variables de empowerment y satisfacción laboral, además de que se validó que el instrumento es confiable.

#### 2.4.2.1. Validez

El proceso de validación del contenido que se utilizó para el instrumento fue sujeto a la aprobación por juicio de expertos en la materia y en su contenido, previo de su aplicación.

Según Hernández et al. (2014), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que desea medir” (p.200).

#### Fórmula de coeficiente de validación

$$C = \frac{\sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^k X_{ij}}{c * k} \%$$

Dónde:

CV: Coeficiente de validación

X<sub>ij</sub>: Valoración del criterio “i”, por el experto “j”

C: N° de criterios

K: N° de expertos que validan

Tabla 3:

Variable 1: Empowerment				
<i>CRITERIOS</i>	<i>EXP. 01</i>	<i>EXP. 02</i>	<i>EXP. 03</i>	<i>TOTAL</i>
<b>Claridad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Objetividad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Pertenencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Actualidad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Organización</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Suficiencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Intencionalidad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Consistencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Coherencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Metodología</b>	83%	95%	95%	273%
			<b>TOTAL</b>	<b>2730%</b>
			<b>CV</b>	<b>91%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

La validez promedio del instrumento por juicio de expertos en la variable empowerment es de 91%, obteniendo una calificación excelente (81% - 100%).

**Tabla 4: Validación de Juicio de expertos: Satisfacción laboral**

<b>Variable 2: Satisfacción Laboral</b>				
CRITERIOS	<i>EXP. 01</i>	<i>EXP. 02</i>	<i>EXP. 03</i>	<i>TOTAL</i>
<b>Claridad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Objetividad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Pertinencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Actualidad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Organización</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Suficiencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Intencionalidad</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Consistencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Coherencia</b>	83%	95%	95%	273%
<b>Metodología</b>	83%	95%	95%	273%
			<b>TOTAL</b>	2730%
			<b>CV</b>	91%

*Fuente: Elaboración Propia*

La validez promedio del instrumento por juicio de expertos en la variable satisfacción laboral es de 91%, obteniendo una calificación excelente (81% - 100%).

A continuación, se presenta el grado y el nombre de los tres expertos que participaron cordialmente en la validación del instrumento.

**Tabla 5: Expertos de la validación de expertos**

<b>Nombre de expertos en ambas variables</b>	
	<b>Grado y Nombre</b>
<b>Experto N°1</b>	Mg. Villar Castillo Freddy
<b>Experto N°2</b>	Dr. Rodríguez Cribilleros Rosario
<b>Experto N°3</b>	Mg. Alonso López Alfredo

*Fuente: Elaboración propia*

#### **2.4.2.2. Confiabilidad**

El alfa de Cronbach, es el promedio de todos los coeficientes de correlación, que se calcula a partir de la correlación de cada reactivo entre sí. (Virla, 2010 citado por Beramendi & Zubieta, 2014).



**Cuadro 1: Rango de coeficientes de correlación**

RANGO	MAGNITUD
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

**Fuente: Ruiz Bolívar (2002) citado por Santos (2017)**

De acuerdo con el autor, sería confiable y aceptable un instrumento que se encuentre en el rango mayor de 0.60.

**Tabla 6: Estadísticos de Fiabilidad – Alfa de Cronbach global**

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	31

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla N°6, en base a los resultados obtenidos del alfa de cronbach del cuestionario que tiene 31 preguntas estaría ubicado en el rango de 0.81 a 1.00 siendo muy alta su nivel de fiabilidad.

**Tabla 7: Estadísticos de Fiabilidad - Alfa de Cronbach cuestionario Variable 1**

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,631	18

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla N°7, en base a los resultados obtenidos del alfa de cronbach del cuestionario de la variable empowerment, que tiene 18 preguntas estaría ubicado en el rango de 0.61 a 0.80 siendo alta su nivel de fiabilidad.

**Tabla 8:** *Estadísticos de Fiabilidad – Alfa de Cronbach cuestionario Variable 2*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	13

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla N°8, en base a los resultados obtenidos del alfa de cronbach del cuestionario de la variable satisfacción laboral, que tiene 13 preguntas estaría ubicado en el rango de 0.81 a 1.00 siendo muy alta su nivel de fiabilidad.

## **2.5 Procedimiento**

El cuestionario se realizó con la participación de 108 colaboradores, El análisis que se empleó dentro de los datos es el estadístico, dado que se está aplicando el cuestionario como instrumento para la variable 1: empowerment y la variable 2: satisfacción laboral que está conformado por 31 preguntas utilizando la escala de Likert, ya culminada la información recopilada se procede a ingresar los datos a una tabla de Excel, donde se ingresaran los datos al programa IMB SPSS V.25, para determinar la confiabilidad del instrumento, a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.

## **2.6 Método de análisis de datos**

### **2.6.1 Estadística Descriptiva**

Se realizó un análisis descriptivo, utilizando una herramienta de estadística descriptiva de análisis de frecuencias y porcentajes, que estarán organizadas en tablas donde observaremos las variables y su comportamiento.

Vilalta (2016), menciona que este tipo de análisis tiene por objetivo realizar descripciones informativas a partir de conjuntos de datos, que usualmente son datos provenientes de

muestras; por ende, es siempre la primera etapa en el análisis de datos.

### **2.6.2 Estadística Inferencial**

La estadística inferencial hace inferencias de características de los individuos a partir de la muestra, la contratación de la hipótesis se hará a través de Spearman según los resultados obtenidos en la hipótesis, si se acepta o rechaza de dicho evento.

Según Vilalta (2016), este análisis, infiere o hace derivación de comportamientos observados en muestras a poblaciones de acuerdo a la información que obtiene de los estadísticos descriptivos. Es decir, es la prueba estadística de hipótesis cuyas conclusiones le permitirá al investigador realizar ejercicios empíricos de generalización o teorización sobre un tema.

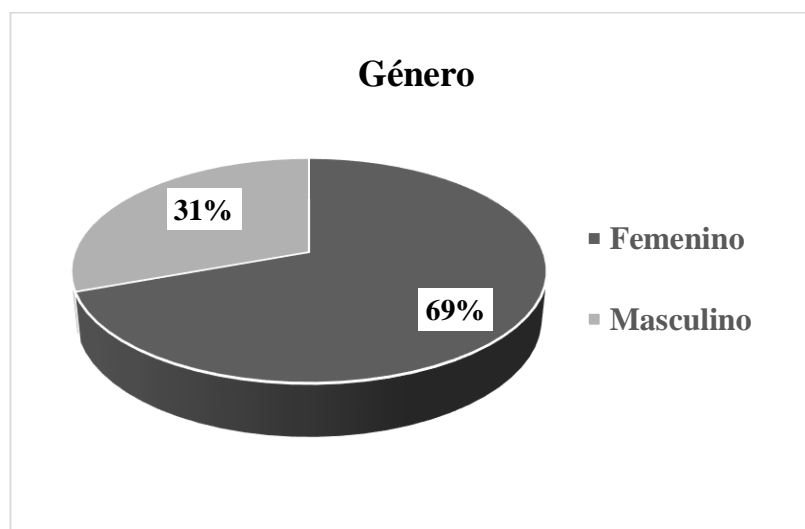
### **2.7 Aspectos éticos**

El procesamiento de los datos obtenidos por la encuesta ha sido realizado con cuidado y veracidad, la información recolectada ha sido de conocimiento de la empresa y colaboradores que han estado conforme con la investigación planteada en la empresa, así mismo los aportes obtenidos usados como base de este trabajo han sido citados correctamente según el manual Appa. Así mismo los resultados obtenidos se mantendrá en confidencialidad toda información del participante dado que el fin es para dar soporte a otras investigaciones futuras.

### **III. RESULTADOS**

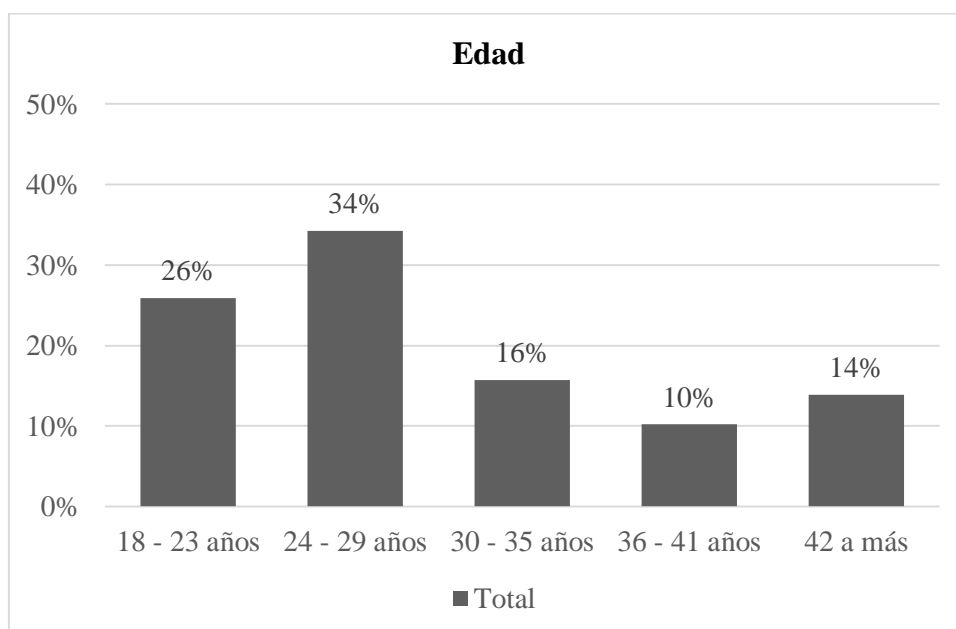
### 3.1 Caracterización de la muestra

**Tabla 9: Género**



De acuerdo a los resultados, el 69% de encuestados son del sexo femenino, mientras que el 31% corresponden al sexo masculino.

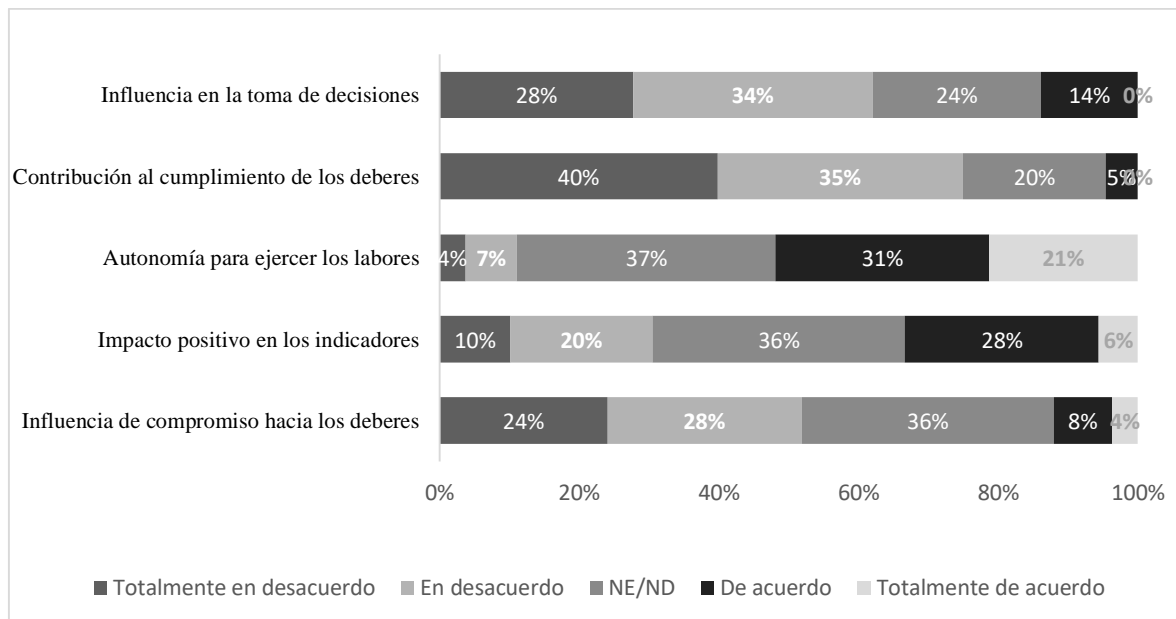
**Tabla 10: Edad**



De acuerdo a los resultados el mayor porcentaje de colaboradores encuestados están en el rango de edad de 24 a 29 años (34%) y el menor porcentaje de colaboradores están en el rango de 36 a 41 años (10%).

### 3.2 Estadísticos descriptivos de la dimensión impacto

**Tabla 11: Impacto**



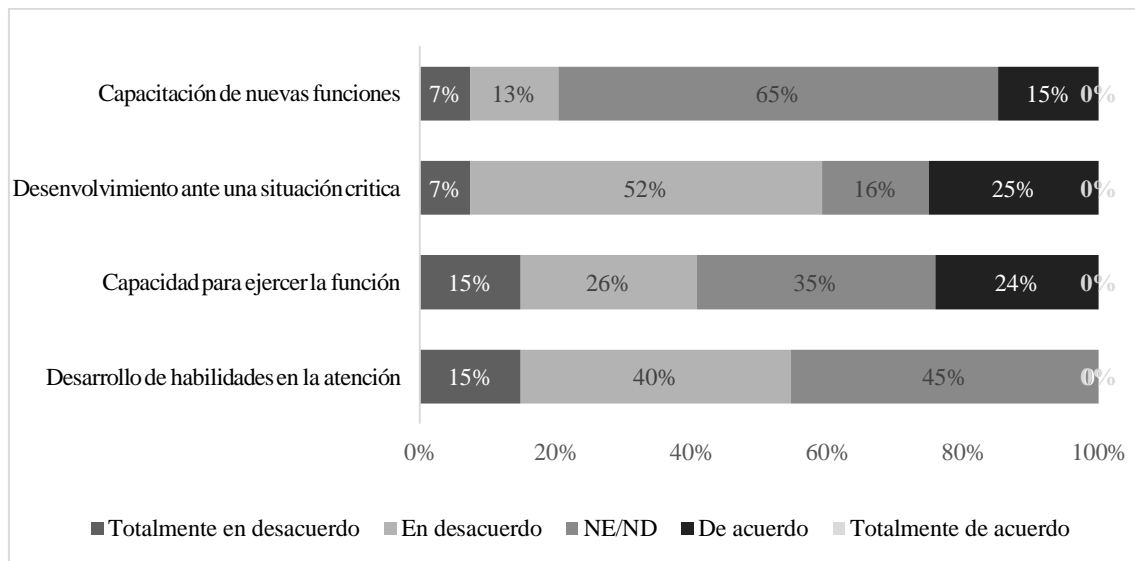
**Fuente: Cuestionario**

#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los indicadores del impacto de la variable empowerment, se puede apreciar que los colaboradores están en desacuerdo que no se considere su opinión en la toma de decisiones (28%), no se contribuya con ellos para que cumplan con su labor (40%), no se les de autonomía para ejercer sus funciones (31%); consideran que su trabajo impacta positivamente en mejorar los indicadores de la empresa (28%) y otros creen que la empresa no influyen positivamente en ellos para ejercer su labor responsablemente (36%).

### 3.3 Estadísticos descriptivos de la dimensión competencia

**Tabla 12: Competencia**



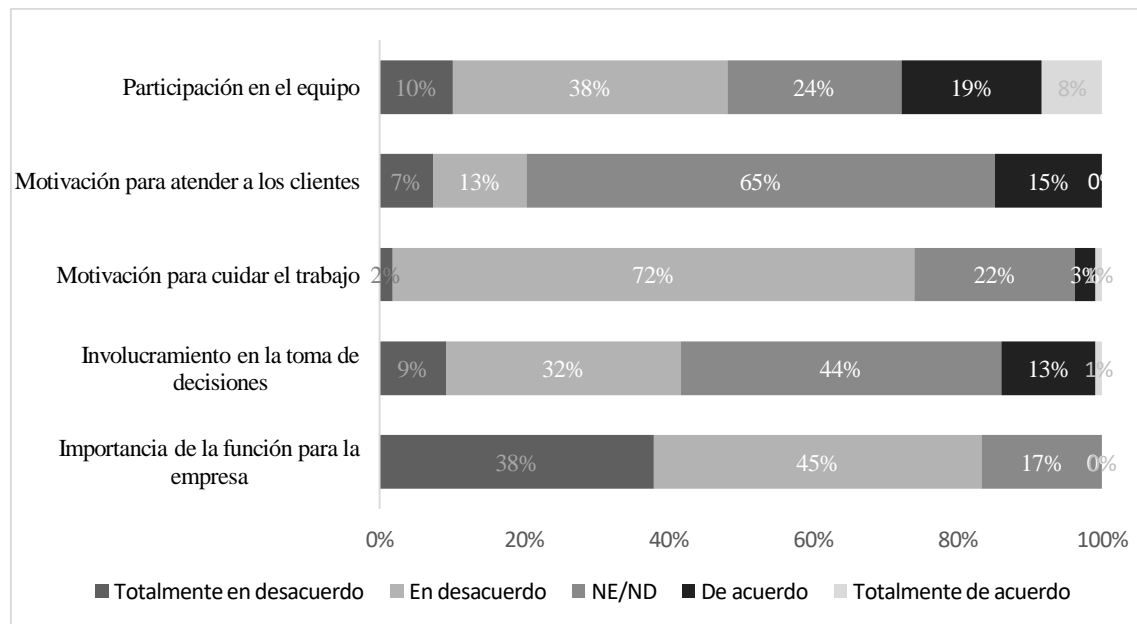
**Fuente: Cuestionario**

#### INTERPRETACIÓN:

En base a los indicadores de la competencia de la variable de empowerment, se puede deducir que los colaboradores están totalmente en desacuerdo que la empresa se preocupe en capacitar a su personal adecuadamente (65%), están en desacuerdo que no les den la confianza de desenvolverse ante una situación crítica (52%), también están en desacuerdo que la empresa no le apoye en aumentar su capacidad para ejercer correctamente su función (35%), así mismo están totalmente en desacuerdo que la empresa no les permitan desarrollar sus habilidades para atender eficazmente a los clientes (45%).

### 3.4 Estadísticos descriptivos de la dimensión significado

**Tabla 13: Significado**



**Fuente: Cuestionario**

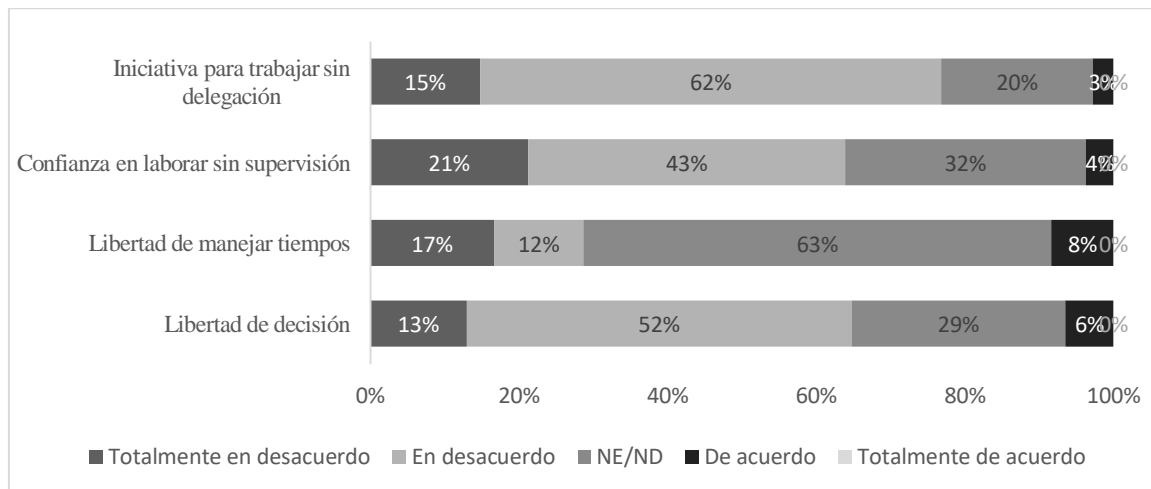
#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los indicadores del significado y de la variable empowerment, se observa que los colaboradores están en desacuerdo en la poca participación que tienen en su equipo de trabajo (38%), también están totalmente en desacuerdo que no se les motive para que puedan atender a los clientes y más aún están totalmente en desacuerdo que no la empresa no les motive de cuidado su trabajo (72%), así mismo están totalmente en desacuerdo que no se les involucre en la toma de decisiones (44%) y están en desacuerdo que la empresa les considere como pieza importante (45%).



### 3.5 Estadísticos descriptivos de la dimensión Autodeterminación

**Tabla 14: Autodeterminación**



**Fuente: Cuestionario**

#### INTERPRETACIÓN:

En base a los indicadores de la autodeterminación de la variable empowerment, se observa que los colaboradores están en desacuerdo que la empresa nos cree iniciativa en ellos para que puedan trabajar sin delegación (62%), que no confíe en que puedan ejercer sus funciones sin supervisión (43%), además hay colaboradores que no están de acuerdo ni desacuerdo en que se deba considerar la libertad de manejar sus tiempos (63%), porque no podría aplicarse para todos por igual, sin embargo si están en desacuerdo que se les límite de tener libertad de decidir cómo cumplir con mis funciones ante situaciones inesperadas (52%).

### 3.6 Contrastación de hipótesis

**Cuadro 2: Grado de relación según coeficiente de correlación**

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente: Anderson Et al (1999) citado por Barrera (2014)**

### 6.1.1. Prueba de hipótesis general

#### Prueba de hipótesis entre Empowerment y Satisfacción laboral

- H0: No existe relación entre **empowerment y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- H1: Existe relación entre **empowerment y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

#### Estrategia de prueba:

Si el valor Sig. Es  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Si el valor Sig. Es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 15:**

#### *Correlación entre empowerment y la satisfacción laboral*

		SATISFACCIÓN	
		EMPOWERMENT	LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	EMPOWERMENT	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	108
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	,567**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación:

Considerando la hipótesis general planteada, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, utilizando el software IBM SPSS Statistics V. 25.

En la tabla N° 15 se observa que el valor Sig. (Bilateral) es equivalente a 0.00, es decir que es menor a 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe relación entre estas variables.

En ese mismo sentido, podemos decir que existe relación directa entre empowerment

y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,567 siendo esta relación positiva considerable.

### 6.1.2. Prueba de hipótesis específica

#### Prueba de hipótesis entre el impacto y Satisfacción laboral

- H0: No existe relación entre **el impacto y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- H1: Existe relación entre **el impacto y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

#### Estrategia de prueba:

Si el valor Sig. Es  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Si el valor Sig. Es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 16:**

Correlación entre el impacto y Satisfacción laboral				
		SATISFACCIÓN		
			LABORAL	IMPACTO
<b>Rho de Spearman</b>	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,190*
		Sig. (bilateral)	.	,048
		N	108	108
	IMPACTO	Coeficiente de correlación	,190*	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	108	108

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### Interpretación:

Considerando la hipótesis general planteada, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, utilizando el software IBM SPSS Statistics V. 25.

En la tabla N° 16 se observa que el valor Sig. (Bilateral) es equivalente a 0.048, es decir que es menor 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe relación entre el impacto y la satisfacción laboral.

En ese mismo sentido, podemos decir que existe relación directa entre impacto y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,190 siendo esta relación positiva media.

### Prueba de hipótesis entre la competencia y Satisfacción laboral

- H0: No existe relación entre **la competencia y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- H1: Existe relación entre **la competencia y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

### Estrategia de prueba:

Si el valor Sig. Es  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Si el valor Sig. Es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 17:**

<b>Correlación entre la competencia y Satisfacción laboral</b>			SATISFACCIÓN	
			LABORAL	COMPETENCIA
<b>Rho de Spearman</b>	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,468**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	COMPETENCIA	Coeficiente de correlación	,468**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Considerando la hipótesis general planteada, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, utilizando el software IBM SPSS Statistics V. 25.

En la tabla N° 17 se observa que el valor Sig. (Bilateral) es equivalente a 0.00, es decir que es menor 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe relación entre la competencia y la satisfacción laboral.

En ese mismo sentido, podemos decir que existe relación directa entre competencia y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,468 siendo esta relación positiva media.

### Prueba de hipótesis entre significado y Satisfacción laboral

- H0: No existe relación entre **el significado y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- H1: Existe relación entre **el significado y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.

### Estrategia de prueba:

Si el valor Sig. Es  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Si el valor Sig. Es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 18:**

### Correlación entre significado y Satisfacción laboral

		SATISFACCIÓN		
			N LABORAL	SIGNIFICADO
<b>Rho de Spearman</b>	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,302**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	108	108
	SIGNIFICADO	Coeficiente de correlación	,302**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	108	108

\*\*, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Considerando la hipótesis general planteada, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, utilizando el software IBM SPSS Statistics V. 25.

En la tabla N° 18, se observa que el valor Sig. (Bilateral) es equivalente a 0.001, es decir que es menor 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe relación entre el significado y la satisfacción laboral.

En ese mismo sentido, podemos decir que existe relación directa entre el significado y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,302 siendo esta relación positiva media.

### Prueba de hipótesis entre la autodeterminación y Satisfacción laboral

- H0: No existe relación entre **la autodeterminación y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- H1: Existe relación entre **la autodeterminación y la satisfacción laboral** en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.
- 

### Estrategia de prueba:

Si el valor Sig. Es  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Si el valor Sig. Es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 19:**

### Correlación entre la autodeterminación y Satisfacción laboral

		SATISFACCIÓN LABORAL		AUTODETERMINACIÓN
<b>Rho de Spearman</b>	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	AUTODETERMINACIÓN	Coeficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Considerando la hipótesis general planteada, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente en base a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, utilizando el software IBM SPSS Statistics V. 25.

En la tabla N° 19, se observa que el valor Sig. (Bilateral) es equivalente a 0.001, es decir que es menor 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, donde indica que existe relación entre la autodeterminación y la satisfacción laboral.

En ese mismo sentido, podemos decir que existe relación directa entre la autodeterminación y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,464 siendo esta relación positiva media.

#### **IV. DISCUSIÓN**



Los resultados sobre empowerment y la satisfacción laboral de la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud Perú, Ate 2019, posibilitará comparar con los antecedentes citados en la investigación, donde se tomarán en cuenta los resultados más destacados.

Se observó en los resultados, que los colaboradores no están conformes con la empresa en la forma como gestiona el personal, ello se evidencio en la encuesta que se llevó a cabo, donde estaban disconformes con la contribución que daba la empresa a sus colaboradores para ejercer sus funciones adecuadamente (40%), esto se evidencia en la falta de información oportuna, falta de comunicación, horarios diferenciados a los que se encuentre un supervisor en plataforma, entre otros; de igual manera pero en menor proporción el (28%) consideran que no se toma en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones y cambiar procesos, este puede darse por la falta de reuniones constantes, donde se pueda retroalimentar los procesos que se tiene que seguir al atender un cliente, no consideran que los colaboradores son más cercanos a los clientes, de manera que también pueden aportar ideas de solución y alternativas de mejoras para el servicio, si esto se diera se puede deducir de los resultados que se sentiría más satisfecho e importante con la función que realizan, tal y como se obtuvo con en la correlación de impacto y satisfacción laboral, donde se demostró que existe una correlación positiva considerable ( $Rho=0,190$ ).

En relación a lo mencionado, Guzmán, Pontes y Szufliata (2015) en su investigación obtuvo en uno de sus resultados que los docentes deber se trabajar con cierto grado de autonomía, promover la autoconfianza y la autoestima en ellos, dado que impactara de forma positiva en el trabajo de sus docentes.

De igual manera se observó que los colaboradores consideran que no se preocupan en mantenerlos capacitados y actualizados con los cambios que se dan (65%), ello repercutiría en las incidencias que se han venido dando, lo cual es entendible que por falta de información puedan dar una mala información creando insatisfacción en el cliente final, además en menor proporción consideran que sería importante que la empresa les permita desarrollar sus capacidades (35%), puesto que no se tienen confianza en sí mismos, al no estar correctamente capacitados y estar bajo presión de cumplir indicadores su preocupación solo será de cumplir con lo que se le pide mas no desarrollarse en su puesto de trabajo. Sin embargo, queda demostrado que si se aumentan sus capacidades y se les permite crecer en su puesto de trabajo aumentaría su satisfacción con la función que realiza y ello se dedujo

de los resultados donde se evidencio que existe relación directa entre la competencia y la satisfacción laboral siendo esta relación positiva media ( $Rho= 0,468$ ).

Estos resultados no guardan relación con la aplicación del empowerment en las tareas de gestión que menciona Torres (2014), debido a que la gestión hotelera no está orientada a la aplicación de estas técnicas de gestión pese a que se haya observado que en el aspecto personal los colaboradores carecían de accesibilidad a desarrollarse profesionalmente dado que no contaban con un adecuado liderazgo, además de que no promovían la mejora de sus aptitudes y habilidades, no realizaban capacitaciones ni tenían líderes que guíen los equipos de trabajo, lo que repercutía a que no sientan confianza en sí mismos ni se sientan facultados para asumir las responsabilidades a la hora de tomar decisiones.

También se observó que la empresa no se preocupa en cuidar de su personal a no desarrollar un grado de compromiso (72%), esto se daría en la constante rotación del personal, ausentismo, bajo nivel de servicio por la misma insatisfacción en la función que realiza, este aspecto debería considerarse que en cuanto mayor sea el grado de pertenencia que sienta con su trabajo mayor será la satisfacción y compromiso, de igual forma en menor proporción consideran que su participación debe ser importante y necesaria en su equipo, si bien en cierto las decisiones lo realiza la alta gerencia, es prescindible considerar que el colaborador es quien conoce mejor al cliente final, aunque este no sea considerado por los encuestados en mayor proporción por lo mismo que están ceñidos a cumplir solo objetivos. Tal y como nos arrojó los resultados según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,302$ ), está relación sería positiva media, es decir que existe una relación directa entre el significado y la satisfacción laboral.

En ese mismo sentido Aimacaña y Tello (2017) en sus resultados observo que el empoderamiento psicológico y validación de análisis en el trabajo era primordial para destacar la permanencia y familiaridad del colaborador con su trabajo. Así mismo se demostró que la falta de cumplimiento de los objetivos está relacionado a que no haya empoderamiento y libertad para tomar decisiones, entendiéndose por empoderamiento psicológico como lo define Kong, Sun & Yan (2016) que es un proceso motivacional que mejora la autoeficacia de los empleados, puede ayudar a mejorar sus competencias profesionales. Tal como un estudio empírico mostró que la percepción de empoderamiento psicológico da lugar a un entorno laboral de apoyo, lleno de cuidado y confianza. (p.5).

Así mismo los indicadores concuerdan con los que menciona Sang (2018) donde indica que, el significado incluye un ajuste entre un rol de trabajo requerido y características individuales

como valores, creencias y comportamientos.

Se pudo observar también en los resultados que los colaboradores carecen de iniciativa para ejercer sus tareas, tienden a esperar que se les asigne lo que deben hacer (62%), lo que significa que la empresa no crea confianza, iniciativa y compromiso en su personal, la comunicación es vertical y solo se preocupa en los resultados y rentabilidad de sí misma, así mismo se evidencio que no tienen libertad de decisión para ejercer sus labores (52%), esto se puede interpretar en los procesos, al estar diariamente cumpliendo sus funciones, existirá maneras de acortar los procesos de atención como es el caso de una consulta habitual (fechas de pago, saldo disponible, entre otros), un principiante tendrá que demorar en obtener la información, sin embargo un colaborador antiguo desarrolla la capacidad de derivar a un IVR la comunicación para que sea automática la información que reciba el cliente final. Estos son aspectos que un colaborador empoderado puede desarrollar en el lapso de tiempo, si bien es cierto dependerá en gran proporción como la empresa trabaje en desarrollar estas capacidades y cuanta delegación de poder brinda a su personal, lo que finalmente sería una recompensa en su rentabilidad puesto que el empleador se sentirá que es parte de la empresa y que incluso los clientes son como suyos cuidado los intereses de la organización y esto lo podemos deducir del resultado según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,464$ ) siendo está relación positiva media, por lo que podemos decir que existe relación directa entre la autodeterminación y la satisfacción laboral.

Este conjunto de resultados guarda relación con Rico et al (2016) quien observo que la satisfacción laboral depende de la necesidad de crecimiento personal y autonomía en el puesto de trabajo, es decir considera que es importante los aspectos psicológicos que se desarrollan en el colaborador para incrementar su satisfacción, también observaron un cuando esta empoderado un empleado, este va sentirse orgulloso de la empresa y si se mejora el clima laboral producirá la identificación laboral lo que repercute en crear un sentimiento de identidad hacia la organización.

Finalmente, al medir la relación que existe entre empowerment y satisfacción laboral podemos decir que existe relación directa, teniendo como resultado según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,567$ ), siendo está relación positiva considerable, lo que se puede deducir que los encuestado consideran que cuanto más trabaje la organización con empoderamiento (teniendo en cuenta estos factores impacto, competencia, significado y autodeterminación), aumentara su satisfacción laboral, de manera que se sentirá identifica, realizado y comprometido con cumplir los objetivos que se le plantea. Tal como lo plantea Huerta y

Rodríguez (2014) donde menciona que este modelo de gestión, permite multiplicar, mejorar la efectividad y el desempeño de los colaboradores.

En términos de servicios, el empoderamiento hace que los empleados estén más centrados en el cliente, lo que mejora aún más la autoimagen de los empleados y la imagen de la organización. Por lo tanto, es más importante para las organizaciones empoderar a los empleados porque los empleados que interactúan con los clientes necesitan la flexibilidad para tomar una decisión en el punto de interacción para mantener a sus clientes felices. (Altaf & Shahzad, 2018, p.6).

En contraste con nuestros resultados Patilla (2016), observó según el coeficiente de correlación de Spearman que aplicaron, que hay relación significativa y directa entre estas dos variables ( $Rho = 66,9$ ) siendo positivo considerable, por lo que consideraron que la investigación que realizaron les ayudaría a elaborar planes y determinar acciones que permitan en primera instancia mejorar los aspectos del empoderamiento del empleado y las actividades laborales, que en el futuro se vería reflejadas en mayores niveles de empoderamiento organizacional de los empleados.

## **V. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de desarrollo de la investigación, se determinan las siguientes conclusiones.

**Primera.** Se concluyó que existe relación entre el empowerment y la satisfacción laboral, según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,567$ ), siendo esta relación positiva considerable en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019. En tal caso los colaboradores de la empresa vienen teniendo dificultades para desarrollarse tanto personal como en su puesto de trabajo.

**Segunda.** Se concluyó que existe relación entre el impacto con la satisfacción laboral según el coeficiente de correlación, sería una relación positiva considerable ( $Rho=0,190$ ), en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019. Se evidencio que la empresa no influye en sus colaboradores de forma positiva, lo que hace que se refleje en su desempeño e insatisfacción con la función que ejerce.

**Tercera.** Se concluyó que existe relación directa entre la competencia y la satisfacción laboral según el coeficiente de correlación, sería una relación positiva media ( $Rho= 0,468$ ), en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019. En ese mismo sentido la empresa no está prestando atención a desarrollar las habilidades y capacidades de su personal, tiende a trabajar de forma muy individual lo que se percibe en el grado de respuesta que tiene el personal ante una situación crítica.

**Cuarta.** Se concluyó que existe relación directa entre el significado con la satisfacción según el coeficiente de correlación, sería una relación positiva media ( $Rho = 0,302$ ), en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019, siendo la empresa que no crea significancia hacia sus colaboradores, así mismo el grado de significado que tienen los colaboradores es nula, dado que están habituados a cumplir solo los objetivos que se les exige.

**Quinta.** Se concluyó que existe relación directa entre la autodeterminación con la satisfacción, según el coeficiente de correlación ( $Rho = 0,464$ ), siendo esta relación positiva media en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019. Siendo un factor importante donde la empresa no le ha dado mayor importancia, considerando que cuanto más empoderado, capacitado y comprometido este el personal mayor será su identidad con la organización.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera.** Desarrollar un plan de trabajo con este tipo de gestión de empoderar al personal, facultándole autonomía para cumplir con sus funciones responsablemente, para ello se recomienda que se reestructure el proceso de atención, se evalúe las capacidades del personal al empoderar y se realice un seguimiento del cumplimiento de las funciones comparadas con el trabajo anterior para evidenciar el cambio y mejora que se va dando, así mismo reconocer, recompensar y brindar las condiciones necesarias que se ajusten con lo que requiere el puesto de trabajo.

**Segunda.** Implementar el foccus group en intervalos de tiempos que sea necesario, para hacer intervenir al personal con lluvia de ideas que puedan mejorar la gestión, de manera que se influya de forma positiva en su crecimiento personal y cognitivo, así mismo que trabaje en equipo con sus compañeros de trabajo mejorando el clima laboral y en consecuencia la satisfacción con la organización.

**Tercera.** Establecer un cronograma de capacitaciones para el personal de forma diaria, incorporando un examen sucesivo de los conocimientos adquiridos para medir el desarrollo que va teniendo cada personal, además de mantener las páginas web del producto actualizadas para que puedan ubicar la información de forma inmediata y se reduzca el problema de mala información. Así mismo enviar de forma diaria a los integrantes del equipo la curva de aprendizaje que va tendiendo en el lapso de la semana.

**Cuarta.** Realizar talleres de confraternización y juegos que genere participación de todo el equipo, de manera que se sientan parte de la empresa no solo como empleados, reconocer con premiaciones (Certificado de mejor asesor en su gestión) a los que cumplan con los indicadores, de manera que trabajen con mayor satisfacción.

**Quinto.** Propiciar que se deleguen las funciones relevantes de acuerdo al perfil de los trabajadores, establecer en consenso los tiempos que toma cada función para dar la libertad de trabajar independientemente cuidando que no sobrepase este tiempo, dotarles de herramientas para que pueda ejercer su trabajo de forma autónoma y dar opción de resolver situaciones inesperadas, de manera que se pueda desarrollar la capacidad de ser autónomo con su función.



## **REFERENCIAS**

- Aimacaña A. y Tello M. (2017), Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa Inplástico. (Tesis para obtener título, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3778/1/T-UTC-0225.pdf>
- Alcalá X. (2015). Manejo Efectivo del Empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia. (Trabajo de grado, Universidad Militar). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14091/2/TRABAJO%20FINAL%20EMPOWERMENT%20-%20SXGA%20-UMNG.pdf>
- Altaf, M., & Shahzad, A. (2018). "That's my job" Exploring the effect of brand empowerment towards employee brand equity: The mediating role of employee critical psychological states [Ese es mi trabajo "explorando el efecto del empoderamiento de la marca hacia la equidad de la marca de los empleados: el papel mediador de los estados psicológicos críticos de los empleados]. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 20 (4), 599-618. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952>
- Ayyash-Abdo, H., Sanchez-Ruiz, M.J., & Barbari, M.L. (2016). Resiliency predicts academic performance of Lebanese adolescents over demographic variables and hope [La resiliencia predice el rendimiento académico de los adolescentes Libaneses sobre variables demográficas y esperanza]. *Learning and Individual Differences*, 48, 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.04.005>
- Azimi A. F. & Youran, M. (2014). Delving the Relationship between Teacher Empowerment and Job Satisfaction among Iranian EFL Teachers in Tehran Aviation University. *Theory and Practice in Language Studies* [Profundizando la relación entre el empoderamiento de los maestros y la satisfacción laboral entre los profesores iraníes de EFL en la Universidad de aviación de Teherán.]. 4. 10.4304/tpls.4.4.771-777. [https://www.researchgate.net/publication/276021086\\_Delving\\_the\\_Relationship\\_between\\_Teacher\\_Empowerment\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_among\\_Iranian\\_EFL\\_Teachers\\_in\\_Tehran\\_Aviation\\_University/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/276021086_Delving_the_Relationship_between_Teacher_Empowerment_and_Job_Satisfaction_among_Iranian_EFL_Teachers_in_Tehran_Aviation_University/citation/download)
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación: Serie integral por competencias. Mexico: Grupo Editorial Patria
- Barrera, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Revista Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978>

- Bashir, I. Akram, M. P. & Lodhi, H. H. (2017). Impact of Distributed Leadership and Psychological Empowerment on Organizational Learning Culture. *Journal of Educational Research* [Impacto del liderazgo distribuido y el empoderamiento psicológico en la cultura de aprendizaje organizacional]. (1027-9776), 20(2), 239–256. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=133203905&lang=es&site=eds-live>
- Beramendi, M., & Zubieta, E. (2014). Construcción y validación de la escala de percepción del sistema normativo. *Revista Mexicana de Psicología*, 31(2), 124-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243033031005>
- Bernal, C., (2006). Metodología de la investigación. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=h4X\\_eFai59oC&pg=PA113&dq=investigacion+correlacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjDsVy7zdviAhUq0FkKHbrLDiAQ6AEILTAB#v=onepage&q=investigacion%20correlacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA113&dq=investigacion+correlacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjDsVy7zdviAhUq0FkKHbrLDiAQ6AEILTAB#v=onepage&q=investigacion%20correlacional&f=false)
- Bogaert, P. V., Heusden, D. V., Slootmans, S., Roosen, I., Aken, P. V., Hans, G. H., & Franck, E. (2018). Staff empowerment and engagement in a magnet® recognized and joint commission international accredited academic centre in Belgium: a cross-sectional survey [El empoderamiento del personal y el compromiso en un centro académico acreditado internacional de la Comisión® reconocida y conjunta en Bélgica: una encuesta transversal]. *BMC Health Services Research*, 18(1), 756. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3562-3>
- Calderón, E. (2016). Nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Huehuetenango. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Calderon-Eunice.pdf>
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review [La relación entre los comportamientos de liderazgo de los directores escolares y la satisfacción del trabajo de los maestros: una revisión sistemática]. *International Education Studies*, 12(1), 37–52. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1201517&lang=es&site=eds-live>
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self efficacy and employee's perceptions of social context over time [¿Qué hace que los

empleados participen en su trabajo? El papel de la autoeficacia y las percepciones de los empleados sobre el contexto social a lo largo del tiempo]. *Career Development International*, 21(2), 125-143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>

D’Innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., & Chen, G. (2016). Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units [Capacitado para realizar: una investigación multinivel de la influencia del empoderamiento en el desempeño en unidades hospitalarias]. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290–1307. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1073>

Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018). The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment [El efecto de la satisfacción laboral en el compromiso de los empleados]. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16–23. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.113.02>

Duarte, S. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa ADARA. México. Recuperado de <file:///C:/Users/ARRIAGA/Downloads/DialnetFactoresQueInfluyenEnLaSatisfaccionLaboralDeLosEmp-5109457.pdf>

Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2019). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance [El agarre de sus dientes para cerrar la venta: el efecto positivo de la determinación del vendedor en la satisfacción y el rendimiento del trabajo]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 81–101. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1489726>

Durrah, O., Khmour, N., Al-Abbadi, S. & Saif, N. (2014). The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks [El impacto del empoderamiento psicológico sobre la efectividad del desempeño laboral: un estudio de campo sobre los bancos privados jordanos]. *European Journal of Business and Management*, 6, 2222-2839. [https://www.researchgate.net/publication/292090879\\_The\\_Impact\\_of\\_Psychological\\_Empowerment\\_on\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Job\\_Performance\\_A\\_Field\\_Study\\_on\\_the\\_Jordanian\\_Private\\_Banks/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/292090879_The_Impact_of_Psychological_Empowerment_on_the_Effectiveness_of_Job_Performance_A_Field_Study_on_the_Jordanian_Private_Banks/citation/download)

Eduardo de Souza, Guilherme & Maria Beuren, Ilse. (2018). Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction [Impacto de un sistema de medición de rendimiento habilitador en rendimiento de tareas y satisfacción laboral]. *Revista Contabilidade &*

Finanças. 29. 194-212. 10.1590/1808-057x201805850.

- Flores, D. (2017). El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017. (Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Frías P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. (Tesis de grado, Universidad de Chile). Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, E. (2014). Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AcgUBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q=empoderamiento&f=false>
- García, L. (2017). Coaching y Empowerment. Herramientas de la administración moderna. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/coaching-empowerment-herramientas-administracion-moderna/>
- Grasso, L. (2006), Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Córdoba, Argentina: Encuentro.
- Guampe, M. (2014). Empoderamiento en el Trabajo en Equipo Empresarial. (Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13096/1/Ensayo%20Sonía%20Rodríguez.pdf>
- Guffante N., Guffante F. & Chávez P. (2016). Investigación Científica: El Proyecto de Investigación. Recuperado de: [https://docplayer.es/51150637-El-proyecto-de-investigacion-tania-guffante-naranjo-fernando-guffante-naranjo-patricio-chavez-hernandez.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.es/51150637-El-proyecto-de-investigacion-tania-guffante-naranjo-fernando-guffante-naranjo-patricio-chavez-hernandez.html#show_full_text)
- Guzmán C., Pontes P. y Szuflita M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral - Granada. (Tesis de grado, Universidad de Granada). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/36048>
- H.H. Olsson, J. Bosch (2018). Singing the praise of empowerment: Or paying the cost of chaos [Cantando la alabanza del empoderamiento: o pagando el costo del caos.]. Proceedings - 44th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2018, 17.

<https://doi.org/10.1109/SEAA.2018.00012>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Huang, K., & Wang, k. (2019). A Study on the Correlation between Working Pressure and Job Satisfaction from the Viewpoint of Work Exhaustion [Un estudio sobre la correlación entre la presión de trabajo y la satisfacción laboral desde el punto de vista del agotamiento del trabajo]. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 64, 235–245. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.19>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado de <https://www.bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>
- Jaehoon Rhee, Seo Dae Seog, Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational Structure and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Empowerment [Estructura organizacional y comportamiento innovador de los empleados: la función mediadora del empoderamiento]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(9), 1523–1536. <https://doi.org/10.2224/sbp.6433>
- Jena, D. L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, D. S. (2019). Am I empowered through Meaningful Work? The moderating role of Perceived Flexibility connecting Meaningful Work and Psychological Empowerment [¿Estoy empoderado a través del trabajo significativo? El papel moderador de la flexibilidad percibida que conecta el trabajo significativo y el empoderamiento psicológico]. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>
- Jose, G. & Mampilly, S. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation [Empoderamiento psicológico como predictor de compromiso de los empleados: una atestación empírica]. *Global Business Review*, (1), 93. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.sae.globus.v15y2014i1p93.104&lang=es&site=eds-live>
- Kaijun Yu, Ruiyi Gong, Ruoyang Li, Yongliang Zhao, & Yuzhou Luo. (2018). Interaction between the Employees' Psychological Capital on Job Involvement Based on Job Satisfaction in Medical Industry [Interacción entre el capital psicológico de los empleados en la implicación laboral basada en la satisfacción laboral en la industria médica]: Empirical Research from China. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 63, 279–289.

Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=133873770&lang=es&site=eds-live>

Karatepe, O.M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? [¿El capital psicológico y el compromiso laboral fomentan la satisfacción de los empleados de primera línea?]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>

Kmiecik, R., Michna, A., & Felden, C. (2018). A Comparison of Information Technology Capability, Employee Empowerment and Innovativeness in German and Polish Firms [Una comparación de la capacidad de la tecnología de la información, el empoderamiento de los empleados y la innovación en las empresas alemanas y polacas.]. *Journal for East European Management Studies*, 23(4), 642–672. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-4-642a>

Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment [Nueva generación, empoderamiento psicológico]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2553. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=119843379&lang=es&site=eds-live>

Krishnakumar, S., & Choudhury, J. (2019). Analysis on Satisfaction using Interference as Mediator [Análisis de satisfacción mediante interferencia como mediador]. *SDMIMD Journal of Management*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2019/23127>

Li, H., Huang, S., Shu, J., & Liu, C. (2018). Employee Work Performance Mediates Empowering Leader Behavior and Employee Voice [El rendimiento laboral de los empleados media potenciar el comportamiento del líder y la voz del empleado]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, (12), 1997. Retrieved from [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgov&AN=eds\\_gcl.567425983&lang=es&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgov&AN=eds_gcl.567425983&lang=es&site=eds-live)

Lomas, P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Buenos aires, en el año 2017. (Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión pública, Universidad César Vallejo). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/12891/lomas\\_pr.pdf?seq](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/12891/lomas_pr.pdf?seq)

uence=1&isallowed=y

- Lopez L. (2015). Empoderamiento y satisfacción laboral. (Tesis de grado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo). Recuperado de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033\\_46801948\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033_46801948_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ly J. y Valiente Y. (2015). Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la nación, agencia Trujillo, 2013. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5952/Tesis%20Doctorado%20-%20Jimmy%20Ly%20Layza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Machado Mendes Filho, L. (2014). Empowerment in the context of User-Generated Content in the Travel Industry: A research model proposal [Empoderamiento en el contexto del contenido generado por el usuario en la industria de viajes: una propuesta de modelo de investigación.]. *El Periplo Sustentable*, (27). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193432842002>>
- Mantilla, F. (2015). Técnicas de Muestreo: Un enfoque a la investigación de mercados. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/10177>
- Martínez, M. (05 de junio del 2018). La importancia del reconocimiento laboral. [Entada de blog]. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Masa'deh, R., Almajali, D. A., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective [El papel de la infraestructura de gestión del conocimiento para mejorar la satisfacción laboral: Una perspectiva de país en desarrollo]. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14, 1–25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels [Los efectos del empoderamiento en los resultados psicológicos de los empleados en hoteles de lujo]. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 218. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=94318037&lang=es&site=eds-live>



- Milana, E. (2018). Impact of Job Satisfaction on Public Service Quality: Evidence from Syria [Impacto de la satisfacción laboral en la calidad del servicio público: evidencia de Siria]. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 233–250. <https://doi.org/10.5937/sjm13-14734>
- Min, H., Kim, H. J., & Lee, S.B. (2015). Extending the challenge–hindrance stressor framework: The role of psychological capital [Extendiendo el desafío – marco de estrangulación de obstáculos: el papel del capital psicológico]. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.006>
- Morales (2016). Empoderamiento y desempeño, estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Morales-Edswin.pdf>
- Moreno, J.y Espíritu, R. (2014). El Empowerment, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 6, 72-97. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/468>
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Ribeiro, F. (2018). The Relevance of Feedback Environment for Job Satisfaction [La relevancia del entorno de retroalimentación para la satisfacción del trabajo]. *European Journal of Management Studies*, 23(2), 85–99. <https://doi.org/10.5455/EJMS/288977/2018>
- Mundo Ti (25 de mayo de 2018). Cisco lidera el ranking de Great Place to Work for All. Recuperado de <https://mundoti.net/2018/05/25/cisco-lidera-el-ranking-de-great-place-to-work-for-all/>
- Munir, H. & Iqbal, M. Z. (2018). A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women [Un estudio de la relación entre los estilos de liderazgo de directores y la satisfacción laboral de los maestros en colegios para mujeres]. *Bulletin of Education & Research*, 40(2), 65–78. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132437712&lang=es&site=eds-live>
- Narmadha, K. (2015). Significance of employee empowerment and its impact on Indian companies [Importancia del empoderamiento de los empleados y su impacto en las empresas Indias], in: *International Journal of Scientific*

Research, 6. [https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-\(IJSR\)/articles.php?val=NTY4OQ==&b1=29&k=8](https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/articles.php?val=NTY4OQ==&b1=29&k=8)

Olivares R. (2015). Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club campestre Puma de Piedra SAC. Andahuaylas, 2015. (tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas). Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/237/27-2016-EPAE-OLIVARES%20HUAMANI-ESTILO%20DE%20LIDERAZGO%20Y%20SATISFACCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. [Vinculando al líder de empoderamiento a la creatividad: el papel moderador del fortalecimiento psicológico] *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>

Patilla, J. (2016). El Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración, Universidad Continental). Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3378>

Pinedo T. y Rondón L. (2016). El Empowerment y la efectividad del trabajador en la superintendencia nacional de los registros públicos zona registral n° vii – Sede Huaraz, 2016. (tesis de grado, Universidad Nacional Santiago de Antúnez de Mayolo). Recuperado de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033\\_46801948\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033_46801948_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Redacción Quántica (14 de diciembre de 2017). Claves para aplicar con éxito el Empowerment empresarial. Recuperado de <https://quantica.pe/claves-aplicar-exito-empowerment-empresarial/>

Redolfo, L. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017. (Tesis de grado para Maestro de Gestión Pública., Universidad Cesar Vallejo). Recupeado de <https://docplayer.es/93205594-Liderazgo-transformacional-y-satisfaccion-laboral-de-la-ugel-04-comas-2017.html>

Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A. (2018). A Mixed Method Study of the Relationship between EFL Teachers' Job Satisfaction and Job Performance in Iran [Un estudio de método mixto de la relación entre la satisfacción del trabajo de los maestros de EFL y el desempeño

- laboral en Irán]. *International Journal of Instruction*, 11(4), 577–592. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1191662&lang=es&site=eds-live>
- Ribeiro, M. F. (2018). Empowerment as a Factor of Competitiveness. *Economy Transdisciplinarity Cognition [Empoderamiento como factor de competitividad. Economía transdisciplinaridad cognición]*, 21(2), 62–66. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134350690&lang=es&site=eds-live>
- Rico, J., Peinado, A., Salvador, R. & González, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios Andaluces. *Reidocrea*, monográfico: 33-39(2016). Recuperado <http://hdl.handle.net/10481/41431>
- Ridong H., Chenyu K., & Chich-Jen S. (2018). Based on Emotional Labor to Discuss the Effect of Work Load on Job Satisfaction of Employees - The Case of Ecological Industry [Basado en trabajo emocional para discutir el efecto de la carga de trabajo en la satisfacción laboral de los empleados: El caso de la industria ecológica]. *Ekoloji Dergisi*, (106), 2089–2094. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=134107386&lang=es&site=eds-live>
- Sang-Woo Hahm. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Workers' Creativity in e-business [Roles de liderazgo auténtico, empoderamiento psicológico y motivación intrínseca sobre la creatividad de los trabajadores en el negocio electrónico]. *Journal of Korean Society for Internet Information*, 19(1), 113–122. <https://doi.org/10.7472/jksii.2018.19.1.113>
- Solana, A. y Urteaga, F. (2016). Confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores Argentinos. *Revista Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47. DOI: 10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl
- Teimouri, H., Dezhtaherian, M., & Jenab, K. (2015). Examining the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Case of an Educational Institution [Examinando la relación entre persona-organización ajuste y comportamiento de ciudadanía organizacional: el caso de una institución educativa]. *Annals of*

Management Science, 4(1), 23.  
<https://www.questia.com/library/journal/1P3-4017858951/examining-the-relationship-between-person-organization>

Torres, A. (2014). El Empowerment como estrategia de gestión en el hotel ensueño, Arequipa-2014. (tesis de licenciatura: Universidad católica de santa maría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/19563/n%c3%ba%c3%bl%e3%a1lv.pdf?sequence=1&isallowed=y>

UKIL, M. I. (2016). The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprises in Bangladesh [El impacto del empoderamiento de los empleados en la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio: evidencia empírica de Empresas financieras en Bangladesh]. Business: Theory & Practice, 17(2), 178. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=117200193&lang=es&site=eds-live>

Vilalta, C. (2016). Análisis de datos. Mexico. Editorial: Cide. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=6079367939>

Wang, T. K. & Brower, R. (2019). Job Satisfaction Among Federal Employees: The Role of Employee Interaction With Work Environment [Satisfacción laboral entre los empleados federales: el papel de la interacción de los empleados con el entorno de trabajo]. Public Personnel Management, 48(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/0091026018782999>

Zacher, H., Dirkers, B.T., Korek, S., & Hughes, B. (2017). Age-differential effects of job characteristics on job attraction: A policy-capturing study [Efectos diferenciales de la edad de las características del trabajo en la atracción laboral: un estudio de captura de políticas]. Frontiers in Psychology, 30(8), 1124. <http://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2017.01124>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables, indicadores y escala				
<b>General</b> ¿Cuál es la relación entre empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019? <b>Específicos</b> - ¿Cuál es la relación entre el impacto con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019? - ¿Cuál es la relación entre la competencia con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019? - ¿Cuál es la relación entre el significado con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019? - ¿Cuál es la relación entre la autodeterminación con la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019? <th>General</th> <th>General</th> <th colspan="5">Variable 1: Gestión de inventarios</th>	General	General	Variable 1: Gestión de inventarios				
	General	General	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología	Escala de valoración
	Describir la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Impacto	Grado de influencia en los aspectos operativos de la empresa.	1	-Población: Todos los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes. -Muestra: 108 colaboradores. -El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, tipo aplicada de nivel correlacional con enfoque cuantitativo	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Grado de influencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa	2 - 3		
				Grado de influencia en la toma de decisiones de la empresa.	4		
	Identificar la relación entre el impacto con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre el impacto y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Competencia	Grado de influencia que el trabajador percibe de las condiciones de su trabajo.	5		
				Grado de habilidades que tiene para realizar sus tareas.	6		
				Grado de competencia que tiene el colaborador	7		
	Identificar la relación entre la competencia con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre la competencia y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Significado	Nivel de confianza sobre sus competencias personales	8		
				Grado de oportunidad para desarrollarse	9		
				Nivel de significancia de las metas de la empresa	10		
	Identificar la relación entre la competencia con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre la competencia y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Autodeterminación	Grado de involucramiento con las tareas del trabajo.	11, 12 - 13		
				Grado de importancia del trabajo del colaborador con la empresa	14		
				Grado de autonomía	15 - 16		
	Identificar la relación entre el significado con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre el significado y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Reconocimiento personal	Grado de confianza hacia los colaboradores para ejercer sus tareas	17 - 18		
				Variable 2: Eficiencia de procesos productivos			
				Grado de posibilidad para hacer una línea de carrera y desarrollarse.	19	Técnica e instrumento Instrumento cuestionario	
	Identificar la relación entre el significado con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre el significado y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Remuneración	Grado de percepción de las premiaciones por el cumplimiento de metas	20		
				Nivel de participación en los eventos de la organización	21		
				Grado de satisfacción por el sueldo	22 - 23		
	Identificar la relación entre la autodeterminación con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre la autodeterminación y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Condiciones de trabajo física	Nivel de percepción del cumplimiento de bonos los adicionales	24		
				Nivel de percepción por el cumplimiento de los beneficios de ley.	25		
				Nivel de percepción por las condiciones físicas que hay en el trabajo (exposición a la humedad, calor y ruido).	26 - 27		
	Identificar la relación entre la autodeterminación con la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Existe relación entre la autodeterminación y la satisfacción en la empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Cencosud, Perú, Ate 2019.	Condiciones de trabajo física	Nivel de conformidad con la infraestructura del lugar de trabajo.	28		
Grado de accesibilidad a los implementos de Seguridad.				29			
Grado de participación de los trabajadores en el cuidado de la salud				30 -31			

### ANEXO N° 3

#### CUESTIONARIO DE “EMPOWERMENT Y SATISFACCIÓN LABORAL”

Buenos días/ tardes colaborador estamos realizando un estudio sobre cómo el Empowerment se relaciona con la Satisfacción laboral en las Empresa Teletanto del Perú de la sede Ate.

##### DATOS GENERALES

1.Género		2.Edad
Masculino	1	Indique la edad que cumplió en su último cumpleaños. _____
Femenino	2	

**Empowerment:** Entiéndanse por delegación de poder, facultamiento de poder o autonomía al colaborador.

##### Instrucciones:

Sírvase contestar si está de acuerdo con las premisas presentadas, considerando que la puntuación 5 es si está totalmente de acuerdo y 1 es si está totalmente en desacuerdo.

##### VARIABLE 1: EMPOWERMENT

Impacto		Escala			
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo Totalmente de acuerdo
1	La empresa influye en mí, el compromiso de hacer mis deberes	1	2	3	4 5
2	Mi trabajo impacta positivamente en los indicadores del nivel de servicio	1	2	3	4 5
3	La empresa me brinda autonomía para ejercer mis labores.	1	2	3	4 5
4	La empresa contribuye conmigo para cumplir mis deberes	1	2	3	4 5
5	La empresa considera que mi opinión influye positivamente en la toma de decisiones	1	2	3	4 5

Competencia		Escala				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	La empresa me permite desarrollar mis habilidades al atender a los clientes.	1	2	3	4	5
7	La empresa confía en mi capacidad para ejercer correctamente mi trabajo	1	2	3	4	5
8	La empresa confía en que pueda desenvolverme ante una situación crítica	1	2	3	4	5
9	La empresa se preocupa en capacitarme para aprender nuevas funciones.	1	2	3	4	5

Significado		Escala				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Es de gran importancia la función que realizo en la empresa.	1	2	3	4	5
11	La empresa me involucra constantemente en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
12	La empresa me motiva a cuidar de mi trabajo	1	2	3	4	5
13	Me siento comprometido de dar una buena atención a los clientes de la empresa.	1	2	3	4	5
14	El trabajo que realizo para la empresa tiene importancia.	1	2	3	4	5

Autodeterminación		Escala				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	La empresa me da poder de decidir sobre cómo realizar mis funciones	1	2	3	4	5
16	Tengo libertad de manejar mis tiempos al realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
17	La empresa confía en mi capacidad para ejercer mis labores sin supervisión.	1	2	3	4	5
18	Tengo iniciativa para ejercer mis labores sin que se encuentre mi jefe directo	1	2	3	4	5



**Anexo 4:****CUESTIONARIO V2: SATISFACCIÓN LABORAL**

<b>Reconocimiento Personal</b>		<b>Escala</b>				
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
19	La empresa me da la opción de realizar una línea de carrera.	1	2	3	4	5
20	La empresa reconoce mi esfuerzo, otorgándome diplomas de reconocimiento	1	2	3	4	5
21	La empresa me da la opción de realizar una línea de carrera.	1	2	3	4	5

<b>Remuneración Salarial</b>		<b>Escala</b>				
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
22	La remuneración que percibo está acorde al mercado	1	2	3	4	5
23	Estoy conforme con la remuneración salarial que me ofrece la empresa.	1	2	3	4	5
24	Los bonos adicionales me pagan dentro de las fechas establecidas.	1	2	3	4	5
25	Puedo gozar de todos los beneficios de ley.	1	2	3	4	5

<b>Condiciones de trabajo físicas</b>		<b>Escala</b>				
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
26	El ambiente que me ofrece la empresa están en óptimas condiciones	1	2	3	4	5
27	Me siento cuidado por la empresa al mantenerme informado de las campañas de salud.	1	2	3	4	5
28	Soy partícipe de las charlas preventivas de Seguridad y Salud ocupacional.	1	2	3	4	5
29	El ambiente que me ofrece la empresa están en óptimas condiciones	1	2	3	4	5
30	Me siento cuidado por la empresa al mantenerme informado de las campañas de salud.	1	2	3	4	5
31	Soy partícipe de las charlas preventivas de Seguridad y Salud ocupacional.	1	2	3	4	5

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Anexo 5: Validación del instrumento Experto N° 1



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: D. Mg. VILLAL CASTILLO FREDDY  
 1.2. Cargo e institución donde labora: D. T. C.  
 1.3. Especialidad del experto: GESTION Y FINANZAS  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ENCUESTA  
 1.5. Autor del instrumento: ALIAGA PEREZ DIANA CAROLINA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					✓
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					✓
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					✓
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad					✓
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones					✓
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					✓
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					✓
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					✓
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN						9.59

#### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			

12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

APLICABLE

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

Ate, 29 Abril del 2019

95%

*[Firma]*

Firma de experto Informante  
DNI 01823124

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### III. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr.(Mg.) VILLAR CASALLO FREDDY  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: D.T.C.  
 1.3. Especialidad del experto: GESTION Y FINANZAS  
 1.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: ENCUESTA  
 1.5. Autor del instrumento: ALIAGA PEREZ DIANA CAROLINA

### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					✓
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					✓
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					✓
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					✓
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					✓
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					✓
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					✓
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					✓
METODOLOGIA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN						95%

### ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			

13	✓			
14				
15				
16				

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

APLICABLE

IV PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Ate, 29 Abril del 2019

95%

Firma de experto informante  
DNI 08193124

## Experto N° 2



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mq. Dr. Rosario Rodríguez Cabillos  
 I.2. Cargo e institución donde labora: UCV  
 I.3. Especialidad del experto: Administración  
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO  
 I.5. Autor del instrumento: Diana Carolina Alvará Pérez

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					✓
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					✓
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					✓
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					✓
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					✓
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					✓
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					✓
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					✓
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN						95%

#### ÍTEMES DE LA PRIMERA VARIABLE

ÍTEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			

12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18					

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

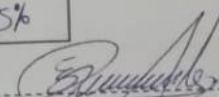
¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%  
Ate, de 02 Mayo del 2019

95%



Firma de experto informante

DNI 06546186



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN

III. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Mg. Dr. Ricardo Rodríguez Cribilleros  
I.2. Cargo e institución donde labora: UCV  
I.3. Especialidad del experto: Administración  
I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO  
I.5. Autor del instrumento: Diana Carolina Alvará Pérez

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					✓
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					✓
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					✓
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					✓
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					✓
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					✓
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					✓
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					✓
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					✓
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>						<b>95%</b>

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			



13	✓				
14					
15					
16					

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendió que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

de 10000  
Ate, de 14 de mayo del 2019

95%

*[Firma manuscrita]*  
Firma de experto informante

DNI 66546186



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Mg. M<sup>c</sup> ALONSO LÓPEZ AGUADO  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DECANO a tiempo completo - UCV.  
 1.3. Especialidad del experto: ADMINISTRACIÓN - INVESTIGACIÓN  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO  
 1.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					83%
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					83%
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					83%
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					83%
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad					83%
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones					83%
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito de la investigación					83%
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					83%
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					83%
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir					83%
PROMEDIO DE VALORACIÓN						83%

### ÍTEMES DE LA PRIMERA VARIABLE

ÍTEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			

08	X			
09	✓			
11	✓			
12	X			
13	✓			
14	✓			
15	X			
16	X			
17	✓			
18	✓			

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

ANTES DE APLICAR DEBE MODIFICAR LOS ÍTEMES NO  
8, 16, 17, 12,

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Ate, de <sup>19</sup> Mayo del 2019

83%

Firma de experto informante  
DNI 09460324



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### III. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr/Ma. ALONSO LÓPEZ, ALVARO  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE TIEMPO COMPLETO - UCV  
 1.3. Especialidad del experto: ADMINISTRADOR - INVESTIGADOR  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO  
 1.5. Autor del instrumento: Diana Carolina Aliaga Perez

### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					83%
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					83%
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					83%
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					83%
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					83%
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					83%
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					83%
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					83%
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					83%
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					83%
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>						<b>83%</b>

### ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			